ner bizipenak 2013
beste enpresa errealitate bat euren protagonistek kontatua



2013an zehar euskal herrian gertatutako enpresa historia errealak

K2K
emocionando

ner bizipenak 2013

beste enpresa errealitate bat, euren protagonistek kontatua

2013an zehar euskal herrian
gertatutako enpresa historia errealak

K2K EMOCIONANDO



ner bizipenak 2013. Beste enpresa errealitate bat, euren protagonistek kontatua. (2013an zehar Euskal Herrian gertatutako enpresa historia errealak)

Itzulpena: Maialen Oliveri

K2K emocionando-k argitaratua

Bilbo, 2014

http://loslibrosdek2k.com
http://www.k2kemocionando.com

Argitalpen honetatik jasotako dirua **ner group**-ek sustatutako gizarte ekintzetara bideratuko da.





Liburu hau inprimatzeko erabilitako papera ekologikoan, ehuneko ehun klororik gabekoa eta paper ekologikotzat jotakoa da.

Ez dezagun inoiz pentsatu norbanako kontziente eta konprometituek mundua alda ezin dutenik. Halaxe gertatu izan baita beti.

MARGARET MEAD

Ez ahaztu inoiz hildako arrainek soilik egiten dutela igerian korrontearekin batera.

MALCOLM MUGGERIDGE

Gizakiak helburu bat baldin badauka, edozein bide zeharkatzeko gai izango da.

VIKTOR FRANKL

Utopia lortzeko pauso bat emanez gero, pauso bat urrutiago izango dugu utopia; bi pauso emanez gero, berriz, bi pauso urrutiago. Beraz, utopia bidea ibiltzeko da baliagarria.

FELICIANO ROBLES izeneko
maisu baten hitzak

Aurkibide orokorra

–

K2K emocionando-ko pertsonak

–

Koldo Saratxaga

Jabi Salcedo

Joana Saratxaga

Óscar García

Ainara Saratxaga

Pablo Aretxabala

Peio Alcelay

Eskaintza

–

Errutinatik ihes egiteko beharra duten pertsonei, zerbait berria amestea nahi duten horiei, eguneko hogeita lau orduetan euren bizitzetan aktore sentitzeko gogoa dutenei, ezerk eta inork hegan egitea galarazi gabe.

Esker hitzak

–

Kontatzen ditugun bizipenen protagonista diren ehunka pertsonei, beren ingurunearen eta bizitzaren parte izaten utzi digutelako, izan bide zuzenetik, izan zeharkako edozein bidetatik.

Munduko hamaika bazterretatik gure freskotasuna eta ausardia eskertzeko idazten diguten guztiei, aurretik pentsaezina zen errealitatea garela esaten digutenei, eta lehian edo goikoei zerbitzatzen aritu beharrean, lanean, egunak partekatzen igaro dezakegulako ondamuz daudenei.

Era guztietako premiei aurre egiteko gure laguntza onartzen duten guztiei, eta era horretan, gizarteari begira baliagarriak garela sentiarazten gaituztenei, iruditzen baitzaigu halaxe izan behar dugula. Ez gara pertsona langileak; askotariko gizartean, zentzugabeki bidegabea den gizartean, elkarrekin bizi garen pertsonak gara.

AITZINSOLASA

Hirugarren urtez jarraian, K2K emocionando-tik ezagutzera eman nahi ditugu zenbait bizipen, **ner group**-en harreman estilo berriarekin jardunda sortutako zenbait istorio.

Baliteke herritarrek erabaki handiak hartu izan dituztenei eta hartzen dituztenei buruz egun duten iritzia azken urteetako okerrena izatea, eta iritzi horren ondorio dira «noren esku gaude?», «lotsagabe kuadrilla!», «ezin dugu horrela jarraitu» eta antzeko beste adierazpen batzuk. Nolanahi ere, zailagoa da beste hauek entzutea: «gauzak beste batzuen esku uzteagatik gertatu zaigu hau», «guztiok aldatu behar dugu», «bada garaia herritarrak gure erabakien ondorioez ohar gaitezen»…

Azken hori da, gure ustez, jarrera egokia: gure bizitzaren agintea hartzeko unea heldu da; ezin diegu multinazionalei utzi zer kontsumitu eta nola kontsumitu behar dugun inposatzen, eta ezin dugu onartu politikariek atsegin ez ditugun neurriak hartzea. Gure bizitzan txotxongilo izateari utzi eta aktore bilakatzeko unea iritsi da.

Hiru dira, besteak beste, partaidetza handiagoa eta harreman sakonagoak oinarri dituen gizartea lortzeko funtsezko alderdiak: etika, hezkuntza eta ingurumeneko gaiak, mundu iraunkorragoa eskaintzen digutenak, alderdi ekonomikoarekin batera, pertsonen ongizateari lotutako alor guztietan.

Etikari buruz

Ez da ausarkeria esatea gure gizarteak, oro har, *etika* hitzaren esanahiari errespetua galdu diola.

Azkenaldian askotan entzun eta ikusi dugu zenbait politikari eta profesionalek, gainerako herritarrek baino askoz gehiago edukita ere, eraso egiten dietela gutxien dutenei, gutxietsi egiten dituztela eta «lapurtu» ere egiten dietela (behin eta berriz istorio bera). Horrelako

berrien eraginez, jende gehienak ez die inolako garrantzirik ematen bere hutsegiteei, ekonomikoki ezin konparatuzkoak izan arren etikoki gaitzesgarriak direnak, eta, azkenean, komunitatearen zentzua erabat galduta duen gizarte batean bizi garela sentitzen dugu.

Nire iritziz, gure munduan gizaki gehienek men egin diote etikarik ezari, estatusa eta boterea faboratu izan baititu eta faboratzen baititu oraindik ere. Azken bizpahiru hamarkadetan, giza jarduna jiraka dabil bi totem hauen inguruan: dirua eta kontsumismoa.

Erakunde profesionalen eremuan, aukera izan dut dozenaka erakunde sakontasunez eta xehetasunez ezagutzeko, eta, eskala oso desberdinak zituzten arren, ez dut ikusi etika horietako ezeinetan sartuta zegoenik. Hitz hori ez da sekula aipatzen eremu profesionalean. Etika sentitu egiten da, eta, hortaz, ez du zerikusirik gaur egun etxe handiek «bete» beharreko arauen katalogoan sartzen duten gizarte erantzukizun korporatiboarekin.

Etika alderdi guztietan sentitzen eta erabiltzen da, edo bestela ate bat da, aukerazkoa, ekaitzetarako prest dagoena, baita beroa egiten duenean erdi irekita manten dezaketen aire korronteetarako ere.

Harremanetan, eragin handia du balioen aplikazioak eta adierazpenak; dirua, jabetzak, boterea eta bestelako balio material batzuen gaineko ekintzak berak bezainbesteko eragina edo handiagoa. Baliorik gabe, etikarik eza da nagusi.

Eta azken horretan eman behar dugu pauso kultural eta emozional handi bat, egiaz partekatu ahal izateko gizartea modu bidezkoago eta iraunkorragoan garatzeari bide emango dioten etorkizun proiektuak.

Jendarteak konfiantza badu erakundeetan (publiko, pribatu eta sozialak) nahiz komunitateetan eta haiekin seguru sentitzen bada, jendarteak erakunde horiek ezagutzen baditu eta horietan parte hartzen badu bere errealitateaz harro sentituta, ez du zalantzarik izango berak etorkizunari begira hartutako erabaki handiei aurre egiteko orduan.

Gaur egungo gizartean, baina, nahiko ohikoa da gauzak ez doazela ondo entzutea, eta ongi bizi garela dirudien arren (batzuk bai eta besteak ez, dena baita alderagarri) ez goazela bide zuzenetik; baina ez dugu sakonago aztertzen, seriotasunez, zer egin behar dugun edo nola irten gaitezkeen ekonomiak menderatutako munduak ezarri digun dinamika ero honetatik. Euskal Herrian klima euritsua dela eta atertzean aprobetxatzea beste aukerarik ez dugula onartzen duenaren jarrera berbera da hori.

Bestalde, biztanleriaren zatirik ahulena nazkatuta dago, argi eta garbi, eta ez du uste aldatzea ezinezkoa denik, eta ez du onartzen, batik bat, boteredunek (politikariak, enpresaburuak, sindikatuak...), herritarrak entzuteko ardura duten horiek, aldaketa proposamenak entzun ere egin nahi ez izatea eta indartsu heltzea euren alferrikako jarrera arkaikoei.

Historia osoan «ondoen prestatutako» gizakiok onartu egiten dugu gizartearekin, ekonomiarekin eta ingurumenarekin lotutako gaiak eta guri dagozkigun beste zenbait gai ez egotea guztion ongizatea lortzera bideratuta; izan ere, gizarte gaiak bigarren lerroan daude, eta beste biak boteretsuenen alde erabiltzen dituzte.

Enpresa erakundeei dagokienez, urrun gaude etiko, bidezko, gizatiar, arduratsu, eskuzabal eta solidario gisa defini dezakegun jardunbidetik. Hasteko, gardentasunik eza eta komunikaziorik eza dauzkagu. Noski, erabateko eta egiazko gardentasunaz eta komunikazioaz ari naiz, ez interesatzen zaielako edo aholkatu dietelako ematen dutenaz, unean uneko tentsioaren edo interesaren araberakoaz. Kontua ez da enpresaburuaren betebeharra eta langilearen eskubidea ote den jakitea; bizitzaren herena behar-beharrezkoa duen lan horretan ematen duen gizon edo emakume hori pertsona adimentsutzat tratatzen dutela sentitu nahi dut, kontuan hartzen dituztela haren sentimenduak eta etorkizun kezkak, eta ez dutela kostua dakarren elementutzat hartzen. Etika kontua besterik ez da, baita lana egitea beste dohainik aitortu nahi ez badiote ere, dohainak izan badituen arren, eta asko gainera.

Erantzukizun profesionalen arloan, Gauss-en kanpaia deritzon efektua betetzen da, maila guztietan (pertsona guztiak eta egun guztiak baitira desberdinak): batetik, denak emanda lan egiten duen jendea, ondo funtzionatzen duena, eta bestetik, izainen antzera jokatzen duen jendea, laguntasun sistema gaizki ulertzen duena eta, batzuetan, sindikatuen laguntza desegokiaren babesa jasotzen duena.

Gure inguruko giza garapena ikusirik, zail da ulertzen zergatik dirauen piramidearen sistemak gailur-gailurrean. Ez dirudi oso zentzuzkoa denik gutxi batzuek erabaki guztiak hartu nahi izatea, gehienen esperientziak eta iritziak aintzat hartu gabe, eta gero izugarrizko ahalegina egin behar izatea ezarritako helburuak betetzeko eta gehiengo horren inplikazio egokia lortzeko. Baina galdera beste bat da: ahaleginak ahalegin eta agintean egoteak norberari sentiarazten dion atsegina gorabehera, etikoa da? Etikoa da gizon-emakumeak «egiteko» bakarrik edukitzea eta ez aintzat hartzea, edo oso neurri txikian, «pentsatzeko» eta «sentitzeko»?

Langabezia eta lan orduei begirako espekulazioa beti daude presente, baita oparoaldi ekonomikoetan ere. Azken bosturtekoan, langabezia tasa % 15 baino handiagoa da Euskadin, eta % 26 baino handiagoa Espainiako Estatuan. Egoera hori kaotikoa da milaka familiarentzat, eta, hala ere, ehunka mila aparteko ordu, milioika, lan egiten dira urtero onartutako ordutegiaren gainetik. Hori legez kanpokoa da, pertsona bakoitzak 80 ordu gehiago lan egin baititzake gehienez urtean; lana familiarekin eta alderdi sozialarekin bateratzea eragozten du; kasu askotan, ez da komenigarria, laneko segurtasun eta osasun kontuengatik; ez da etikoa; ez da estetikoa; ez dakar inolako onurarik. Balio gabezia argia erakusten du, bai aparteko orduak baimentzen dituztenena, bai proposatzen dituztenena, bai onartu eta egiten dituztenena.

Bestalde, egoera ekonomikoa txarra izanez gero, lan gutxiago dagoenean, ordu horiek lan egiten dituztenak kaleratuko dituzte lehenengo, emaitzen kontuaren kostuetan zuzeneko eskulana baita garestiena. Bada ez. Hori gezurra da. Beste kostu asko hankaz gora daude, eta bide ugari dago pertsonak kostuen gainetik eta epe laburreko errentagarritasun amorratuaren gainetik ipintzeko. Ezagutzarik eza eta etika falta dira arazoa.

Aipatutako hori erakunde askoren ezaugarrietako bat da gaur egun, eta gure proposamena da uztaren zati bat, hau da, ekitaldi bakoitzean lortutako emaitza ekonomikoen zati bat partaide guztien artean banatzea, ekitaldiaren hasieran adostutako konpromisoen arabera; eta ez egitea modu paternalistan, gardentasunez baizik, elkarlanaren logikak hala agintzen duelako, partaide guztiak baitira beharrezkoak guztien helburua betetzeko: batzuek dirua jartzen dute, eta beste batzuek, berriz, energia, helburua lortzeko sentituta, pentsatuta eta jardunda. Kontrakoa oso arrunta eta legezkoa da gaur egun, baina etikoa da?

Hezkuntzari buruz

Gai hau lantzeko, duela gutxi egindako elkarrizketa bat[1] transkribatuko dut, atseginagoa izango baita, eta ulerterrazagoa ere bai, seguru, pentsamendu gisa garatzea baino (beste idatzi batzuetan ere aurki dezakegu horren berri).

Kooperatibaren mundutik zatoz, esparru hori berdiseinatzen aritu zara. Harreman eredu berri baten beharraz diharduzu, eta horren barnean hezkuntzaren gainean ere asko hitz egin duzu azken aldian. Zerk bultzatuta?

Betidanik pentsatu izan dut mundu honetan «aukera berdintasuna»-ren kontzeptua hiri legenda bat izan dela eta hala jarraitzen duela izaten. Genetikaz gain, lekuak, familiak eta egoera ekonomikoak zerikusi handia dute pertsona bakoitzaren etorkizunean.

Haatik, uste dut egoera hauek orekatzeaz arduratu egin behar dela jendartea, eta ahalegina egin behar duela aukeren berdintasuna benetakoa izan dadin.

Hitzaldi eta solasaldi guztietan errealitate zientifiko bat azaltzen dut, bizitza asko errazten duena, eta ez da oso kontuan izaten: «munduan ez daude bi pertsona berdin, eta, gainera, egunetik egunera ezberdinak gara». Honako hau erantsi ohi dut: «Gora aniztasuna!» Aniztasun horretatik hautematen dut gizakiok elkar eragiteko eta harremantzeko dugun beharra. Hor hautematen dut emozionala, sentitzen duguna, pentsatzen eta egiten dugunaren aurrekoa dela. Pertsonen ziklo naturala «sentitu, pentsatu eta egin» dela ulertzen dut. Aniztasuna aproposa da taldean lan egiteko, eta nork bere onena emateko aukera ematen du, eta ez dauka besteek ematen duten horren berdina izan beharrik.

ner group-en partekatzen dugun harreman eredu berriaren (ner) oinarrietako bat hori da. Uste dut, baita ere, irakaskuntza-hezkuntza aldia

---

[1] Hik Hasi aldizkariaren 188. zenbakian argitaratua, 2014ko maiatzean, izenburu honekin: «Partekatzeak lehiatzeak baino lehentasun handiagoa izango duen gizarte eredua dut helburu kooperatiban eta hezkuntzan».

http://www.hikhasi.com/aldizkariaB.php?id=227

pertsona guztiek baldintza berdinetan izan behar duten aukera bat izan behar dela.

Enpresetan pertsonen arteko harreman estilo berri bat aldarrikatzen duzun moduan, hezkuntzan ere eredua aldatzeko beharraz hitz egiten duzu. Zergatik?

Guk proiektuei buruz hitz egiten dugu. Enpresa bat ondasunak eta zerbitzuak sortu eta merkatuari eskaintzen dizkion leku bat da. Erakunde bat gauza bera da, baina pertsonak barnebiltzen ditu, terminologikoki. Eta proiektu bat, guretzat, batzen dituen helburu eta ilusio berdinak dituzten pertsonen artean ondasunak edo zerbitzuak sortzen dituen leku bat da.

Uste dut irakaskuntzako erakundeak, goragoko maila bateko organismoen —politikoen— menpeko direnak eta horiek orientaturik daudenak, oso urrun daudela eskolak, familiak edo gizarteak sor dezaketen hezkuntza proiektutik. Gaur egun, uste dut, irakaskuntza prozesu batetik gertuago dagoela.

Zer nolako gizarte eredua duzu helburu kooperatibetan zein hezkuntzan planteatzen duzun harreman estilo berriarekin?

Partekatzeak lehiatzeak baino lehentasun handiagoa izango duen gizarte eredua dut helburu kooperatiban eta hezkuntzan proposatzen dudan harreman estilo berriarekin. Etika eta gardentasuna nortasun ezaugarri izango dituen gizarte eredu bat. Giza Garapen Justu eta Jasangarri bat ahalbidetuko duen gizarte bat.

Gaur egun, hortik oso urrun gaude, baina hasi berri dugun aro aldaketa pasatzen utzi ezin dugun aukera bat da. Horrek gizabanakoaren lehen urteetan balioetan oinarri sendoa ezarri behar dela esan nahi du.

Hamalau urtez zure alaben ikastolako hezkuntza komunitatean inplikatuta egon zinen. Zer ikasi zenuen han?

Nire bizitzako hamalau urte haiek benetan ederrak izan ziren. Diktadura bete-betean geunden eta jakitun ginen geure hezkuntza eredu propioa sortu behar genuela. Beharrezkoa zen, eraikuntzak egiteaz gain eskolaz

kanpoko gauza guztietan parte hartzea, nagusi zen eredutik urrunduko zen eredu pedagogikoa diseinatu behar genuen, geure nortasun ezaugarri propioak emango zizkiguna.

Alor ugaritan hartu nuen parte, guztia baitzegoen egiteko, baina denbora guztian egon nintzen talde pedagogikoan. Dinamika horrek Euskadiko beste ikastola asko ezagutzeko eta haiekin ekimenak partekatzeko aukera eman zigun, gaiari buruz nazioarte mailan idatzia zegoen guztia estudiatzeaz gainera. Gaur egun, ikastola horretan ez dago familiei euren seme-alaben hezkuntza-etorkizunean aktore, arte eta parte izateko aukera ematen dien estilo hartako ekintzarik. Dagoeneko ez dago hezitzaileekin —zeinak superilusionaturik eta superkonbentziturik baitzeuden— partekatu genuen harreman handi haren parekorik.

Eskolak aurrediseinatuta daudela eta horrek haurrei hegoak ebakitzen dizkiela salatu duzu behin eta berriz. Zein izan daiteke alternatiba?

Hain zuzen ere, oso prozesu administratiboa da eta, neurri handi batean, aurrez ezarrita dagoen eredua jarraitzea behartzen du, ezker hemisferioaren garapenean, (hau da, hizkuntzaren lengoaiaren arduradun den hemisferioan, gaitasun linguistikoan, analisi gaitasunean eta problema matematikoen ebazpenean, memoriaren, pentsamendu logiko eta arrazionalaren hemisferioan) oinarriturik dagoen eredua. Bietan intelektualena, formalena eta konbentzionalena da; oso ondo xurgatzen eta jasotzen ditu informazio teorikoa, numerikoa, izenak, definizioak eta datak. Kontrara, bere sentimenduak kontrolatu eta eragozteko ohitura du. Antolaketaren, ordenaren, egituraren eta plangintzaren arduraduna da. Oso esanekoa eta diziplinatua da, arauen, erregelen, protokoloen, legeen eta estandarizaturiko bideen arabera funtzionatzen du. Eta beldurra erabiltzen du balizko mehatxu eta arriskuetatik onik ateratzeko.

Ez dago gure giza izatearekin lotzen gaituen dimentsio emozionalarekin eta espiritualarekin bat egiten duen eskuin hemisferioa garatzeko denborarik, ez gogorik; hemisferio horrek gauzen alderdi kualitatiboa, ukiezina eta immateriala sentitzen laguntzen digu. Bi hemisferioetan artistikoena, originalena eta errebeldeena da; normatik atera eta sozialki ezarrita dagoenetik harago joatea gustatzen zaio. Sena, irudimena, berrikuntza eta pentsamendu sortzailea garatzen laguntzen digu; ez zeuden eta itxura batean posible ez ziren gauzak eta ideiak ikusteko erraztasuna du. Azken batean, geure barneko ahots propioa jarrai

dezagun konfiantza ematen digu, eta beraz, geure ibilbide propioa egitekoa.

Urte berean jaioak direlako ikasleak multzokatzea astakeria iruditzen zaizu, baita notak eta kalifikazioak ere, eta irakasle bakoitzeko 24 haur gehiegitxo direla diozu. Nola eman buelta egoera horri?

Munduan oso eredu gutxik lehenetsi dute hezkuntza industriaren, segurtasunaren edota ekonomiaren gainetik... Finlandia izan liteke hurbiltzen zaion eredu bat. Ezarrita dagoen botereari ez zaio interesatzen bere hiritar guztiek eskuin hemisferioa garaturik izan dezaten; ez litzateke erraza izango haiek denak maneiatzea.

Gertukoenean, Espainiako Estatu batek, sei-zortzi urtean behin hezkuntzaren oinarriak ezartzen dituen legeak interes politiko-ideologikoagatik ezartzea, egokitasunaren antipodetan dago, eta honek bete-betean eragiten dion Euskadiri. Hemen ere ez diogu eman daukan garrantzia, aitortutako eskuduntzen barruan. Ez da parte hartu duten alderdien artean erakarmen handiena izan duen Sailburutza. Benetan tristea. Berrogei urteko autonomia joan da, herri batek etorkizuna definitzeko eta aldatzeko beharrezko denbora, eta ez dugu jakin ezberdinak izaten. Herri batek, osatzen duten hiritarrek eta beren politikariek, lehentasunak argi izan behar ditu etorkizuneko ikuspegiarekin. Argi zegoen eraikuntzak eta azpiegiturek ez zutela lehentasun izan behar. Hezkuntza eta aukera berdintasuna lehenesten dituen gizarte batek goi mailako balioak ditu eta horrek gizarteari, osasungintzari, alor ekonomikoari eta ingurugiroari askoz modu justuagoan eragiten dio.

Hain zuzen ere, jaiotzen den izaki bakoitza paregabea da, baina bere bizitza berehala hasiko da egituratzen adinaren arabera, urte mordoxka bat iraungo duen ibilbidea beste hogeita hiru kiderekin zeharkatuko du, urteko irakasle batekin, aurrez ezarritako irakasgaietan oinarritzen den sistema batean; azkar, inor urduritu baino lehen irakurri eta idatzi beharko du, berehala has dadin ezker hemisferioa garatzen, azterketa estandarrei aurre egin beharko baitie, paregabeak diren ikasle guztientzako berdinak baitira azterketak, eta gozatu edo sufritu egingo dute euren gurasoen espektatiben arabera, eta euren neba-arrebak, lehengusu-lehengusinak, lagunak edota bizilagunak baino hobeak baldin badira. Horrela daramatzagu hamarkada mordoa. Bejondeigula!

Hezkuntza eredu egokirik ezagutzen duzu? Zein dira horretarako gakoak, zure ustez?

ner group-eko hainbat kiderekin batera Bartzelonako Montserrat, Bizkaia Ikastetxea eta Zornotzako Amara Berri ezagutzeko aukera izan nuen duela hiru urte. Bakoitzak bere ezaugarriak ditu, baina kasu guztietan estandarretik aurrera daudela iruditu zitzaigun.

Adibide gisa aipatuko dizkizut Amara Berri zentroen sareak (hogei bat) eskaini zizkigun hatsarre metodologikoak:

- *Sozializazioa.* Sozializazio printzipioak garamatza gizarteko gizaki izatera. Besteekiko elkarrekintzak aurrera egiten laguntzen digu, geure eskemak aldatzen eta horregatik, planteatzen diren ekintza guztiek gizarte mailako testuingurua dute.

- *Jarduera.* Norbanakoaren ekimen gaitasuna sendotzea. «Ikasleek euren kabuz egin dezaketen guztia, ez dezatela irakasleek egin». Burua argi, gogotsu eta ekimenarekin eta jakin-minarekin eduki dezaten nahi da.

- *Indibidualizazioa*. Ikasle bakoitzak bere mailaren eta erritmoaren arabera lan egin dezan programa bat ahalbidetu behar du ikastetxeak, ikasle bakoitzaren gaitasunaren eta dagoen egoeraren araberakoa.

- *Sormena*. Sortzeko gaitasuna edo trebezia. Gizaki guztiok dugun gaitasuna da, eta alor guztietan bultzatzen dugu, ikasle bakoitzak barruan daukan onena atera dezan eta nor bere berezitasunaz jabe dadin.

- *Askatasuna*. Indibidualaren eta sozialaren artean dagoen bizi-egoera. Besteak errespetatuz norberak pentsatzeko, adierazteko, aukeratzeko eta den bezala agertzeko duen eskubidea da, eta eskubide honek ezartzen du guk muga soziala deitzen dioguna.

- *Globalizazioa*. Sistema ireki baten barruko bizi-prozesu gisara ulertua.

- *Normalizazioa*. Testuingurua ezagutzea eta menperatzea, bertan kokatzea.

Berrikuntzaz behin eta berriz hitz egiten da enpresen alorrean. Baina, berrikuntzaz hitz egiten denean, zer adierazi nahi da?

Esaten dut berrikuntzaren kontu hau, esportatzearekin eta lehiakortasuna hobetzearekin batera, krisitik irteteko politikariek eta tertuliakideek aspertu arte soluzio gisa errepikatzen duten mantra bat dela. Horrez gain, ekintzaile izatearena eransten dute.
Alabaina, oso gutxi hitz egiten da pertsonei buruz eta, are gutxiago, pertsona horiek euren ekintzaren txotxongilo izan beharrean aktore izan daitezen antolakuntzan egin behar diren aldaketei buruz. Aldaketa horiek egin ezean, txotxongiloek aurrez beste batzuek ezarritako prozesuen arabera egingo dituzte zereginak, horixe baita nagusi den piramide eredua. Hauxe da, nire ustez, mundu osoko era guztietako erakundeak eraberritzeko modurik onena.
Era berean, esan behar da eraberritzea edo berrikuntza uzta bezala dela, ereitearen eta horren garapenaren araberakoa. Ereintza sormena bezalakoa da, gizaki guztiok berez daukagun ezaugarria, eta motibaturik, ilusionaturik eta edozelako prozesutan parte-hartzaile libre izanik, ondasun eta zerbitzu bihurtzen dugu, gure gizarteari balio berri bat erantsiz.

Eta berrikuntzak zein toki izan beharko luke eskoletan?

Amara Berrin ezarritako hatsarre metodologikoek lagun dezakete ikusarazten.

Eremu askotatik esaten zaio eskolari gaur egungo merkaturako eta gizarterako prestatu behar dituela gazteak. Ados zaude horrekin?

Gaur eguneko beharrentzat prestatzea baino egokiagoa litzateke etorkizuneko beharrentzat prestatzea. Azken bi urte hauetan, unibertsitateetako azken ikasturteko ikasleekin nire egonezina partekatzen dudanean, honako hau esan ohi diet: «Duela hamarkada bat esaten nizuen ez zenidatela inbidiarik ematen zuen hogeita piku urte horiekin eta bizitza osoa aurretik duzuela, izan ere, gehiengoak errealitate sozialean duzuen eragina laua da, indibidualismoaren eta kontsumoaren dinamika orokorrak eraman zaitzaten uzten duzue, eta etorkizun hori ez da oso erakargarria». Orain beste hau esaten diet: «Une honetan inbidia ematen didazue, orain hasi dugun eta hogei-hogeita hamar urte barru

errealitate izango den aro aldaketaren partaide izango baitzarete, eta aldaketa honetan, iraultza honetan, bai parte hartzea gustatuko litzaidake. Ez duzue epe laburrean lan bat bilatzeagatik kezkaturik egon behar, bizitzea egokitu zaizuen historiako une honetako parte izateko modua bilatu behar duzue. Nahi baduzue, zuen eta zuen ondorengoen etorkizuna diseina dezakezue».

Horretarako askatasuna eta gizadiaren etorkizuna berriro diseinatzeko giltzarri diren gaiak modu irekian jorratu ahal izateko arragoa behar luke izan gaur eguneko eskolak.

Lan mundura iristean, zein dira gazteek izan ohi dituzten gabezia nagusiak? Eta indarguneak?

Indargunea euren espezialitatea definitzen duen oinarri teorikoa izan ohi da, eta baita euren eskemen arabera errealitateko ekintzetan inplikatzeko erakusten duten jarrera argia ere. Hobetu beharreko alderdien artean, balioei buruzko hainbat gabezia erakusten dituzte, ametsak, sormena, begietako dirdira, arriskatzeko gaitasuna, komunikatzeko gaitasuna, lidertza, ni-a ahaztu eta erakundeak osatzen dituzten pertsona anitzen artean eroso integratzea eta ez soilik adinkideekin, bizilagunekin edo ikaskideekin harremanak izatea.

Gaur egun enpresetan jakintza baloratzen dela diozu, baina nola sortzen da jakintza? Eskolak zein funtzio bete dezake horretan?

Nire ustez bada jakintza nola lortzen den zehazteko modu bat:

> Formazioa (F1) + Informazioa (I1) + Esperientziak (E1) = Jakintza

Honako honekin jarraitzeko:

> Jakintza (J1) + Formazioa (F2) + Informazioa (I2) + Esperientziak (E2) = Jakintzak (J2) eta, horrela, ondoz ondo.

Etengabeko formazioa eta informazio eguneratua ez lirateke aski izango etengabe esperientzia berriak izango ez bagenitu. Hau zeregin zehaztuak

eta errepikakorrak dituzten eta ezustekoren bat dagoenean goitik dagoen norbaiti galdetzen dioten pertsonen kontrakoa da. Gauza bera gerta liteke etxean edo eskolan.

Epidemia hau taldeko lanarekin, gardentasunarekin, etikarekin, askatasunarekin eta parte hartzaile guztien eskuzabaltasunarekin gainditzen da.

Irakasle asko arduratuta daude pertsona globalak, osoak hezten. Gaur egun eskola organizatua dagoen moduak (irakasgaiak, espezializazio goiztiarra…) pertsona zatikatzen duela uste dute eta hori etorkizunerako kaltegarri izan daitekeela pertsonarentzat. Zer esango zenieke irakasle horiei?

Ez dut uste aurrean ikusten dugun etorkizunari begira egokiena denik.

XIX. mendeko irakaskuntza eredu bat daukagu, trenbidearen garaikoa, industria eskulan gaituagoa eskatzen hasi zen garaikoa. Ez dut uste onargarria denik XXI. mendeko irakaskuntza zentroak, formazio profesionala edo goi mailakoa enpresa handiek hurrengo bost edo hamar urteetan —harago ezin baita ikusi— izango dituzten beharrizanen araberako formazioa izango duten gazteak «ekoiztera» bideratu behar denik. Bide batez esanda, ez dauzkagu kontuan neurri txiki eta ertaineko enpresak, gazte horien ehuneko laurogeia hartuko dituztenak, hain zuzen ere. Gaur egun, hogei urteko pertsona batek berrogeita hamar urteko lan bizitza dauka aurretik.

Inork ba al daki zer espezialitate behar izango dituen berrogeita hamar urte horietan? Inork esan al die heren batek ez duela lan egin ikasi duen horretan? Inork esan al die egunak hogeita lau ordu dituela, urteak 365 egun eta euren bizitzarako eta ongizaterako bizitza harreman esparru garrantzitsua dagoela laneko zortzi ordu horietatik landa? Esan al diete pertsona izanik gizarteko zati nagusi direla eta horrexegatik harremanak izan eta elkarbizi behar dutela pertsona ezberdinekin?

Benetan, esango nieke erronka zoragarri bat daukatela aurrean eta ez dela zain egon behar modu tradizionalean, murtxikaturik, eman diezazuten ezer, baizik eta borroka egin behar dela lortzeko.

Irizar enpresako nahiz NER taldeko kooperatibetako zein enpresetako zure bidea eredutzat hartzen da mundu guztian. Zein dira eredu horren gakoak? Eta zer hartu dezakete eskolek eredu horretatik?

ner group-en gure estiloa zehazten dugu eta tradizionalari edo nagusi denari aurre egiten dio. Erreferentzia hauetatik ateratzen dira ezarri nahi diren adibide eta errealitate guztiak.

Antolatzeko estiloak

A) Harreman estilo berria (ner)

Pertsonengan oinarritutako enpresa proiektuak dira, bezeroa eta eraginkortasuna hartzen dituztenak etorkizuneko bermetzat, eta inguruan duten gizartearekin elkarreragiten dutenak.

Hauek dira horien kudeaketa bideratzen duten oinarrizko irizpide batzuk:

- Etika.
- Gardentasuna.
- Komunikazioa – Informazioa.
- Konfiantza.
- Autokudeatutako taldeak.
- Askatasuna.
- Erantzukizuna.
- Baterako erabakiak.
- Etorkizun sena.
- Elkartasuna.
- Ordaindutako aparteko ordurik ez.
- Emaitza banatzea.
- Kaleratzerik ez.
- Gizartean integratuta.

- Proiektuaren erantzukizuna kide guztiek hartzen dute bere gain.

B) Tradizionala edo nagusia

- Aginte katea, erantzukizunak.
- Prozesu eta prozedurak.
- Kontrola.
- Komunikazio gabezia.
- Gardentasun gabezia.
- Etikarik eza.
- Zatiketa: Jabetza / Zuzendaritza / Langileak.
- Uzta jabearentzat.
- Jardunaren araberako lan bermea.
- Proiektuaren ardura jabetzarena.

Zer eskatuko zenioke hezkuntzari?

Hezkuntzari buruzko definizio bat, beste askoren artean, honako hau izan liteke: «Norabide ugariko prozesua, zeinaren bidez jakintzak, balioak, ohiturak eta jokatzeko moduak transmititzen diren. Hezkuntza ez da soilik hitzaren bidez gauzatzen, gure ekintza, sentimendu eta jarrera guztietan dago».

Nire iritziz, eskolak gaur egun baino baliabide gehiago eduki behar ditu: profesional onenak eta, hala nola, garaian garaiko behar material eta teknologikoak aseak. Gizartearen konfiantza eta aitortza handia eduki behar ditu, sormen eta esperimentazio prozesu jarraia izan behar da, eta taldeko lana bultzatu behar du, indibidualismoa gutxituz, partekatzea balioetsiko duena eta ez lehiatzea.

Dagokion gizarteari begiratu behar dio, irakasleei, ikasleei, familiei eta ingurune soziokulturalari. Burokratizazio eta hierarkizazio gutxiago, freskotasuna, sormena, askatasuna, eskuzabaltasuna, konfiantza eta elkarrizketa.

Ikastetxeetan nire ezinegona kontatzeko aukera izan dudan guztietan, harreman estilo berriaz zer ulertzen dugun azaltzeko aukera izan dudan

bakoitzean, hainbat irakasle gerturatu izan zaizkit euren zentroak behar duena horixe bera dela esatera.

Ikastetxeak eurak dira barne mailako hausnarketa bat egin behar dutenak, zer proiektu bultzatu zehaztu behar dutenak eta gauzatu behar dutenak, hainbatek dagoeneko egiten duten eran. Ez dezagun ahaztu arau guztiek guk nahi dugun ibilbidea daukatela.

Aspertu gabe errepikatzen diet gazteei pentsa dezatela zeri eskaini nahi dizkieten euren bizitzetako hurrengo orduak. Badira bizitza bila igarotzen dutenak eta sekula egiten ez dutenak. Kontua da ez dakitela zer bilatzen duten eta, era horretan, ez dute inoiz aurkituko.

Irakaskuntza aurkitu nahi den ardura bat iruditzen zait, argi izan behar baita zeri eskaini nahi zaizkion norbere bizitzako ordu asko eta asko. Ez bada hala, hobe da beste ardura bat hartzea, garrantzi gutxiagokoa, noski.

Ingurumeneko gaiei buruz

Baliteke naturaren egungo egora, eta haren baitan gizakiena, aurretik landutako bi gaien ondorio izatea: ikuspegi orokorretik seguru asko minimo historikoetan dagoen etikarena, eta hezitzailetik gutxi duen eta gizarteak behar dituen jarreretan oinarrituta egon ordez industriak behar dituen gaitasunetan oinarrituta dagoen hezkuntzarena.

Une honetan, aukera handiak dauzkagu teknologiaren eta berrikuntzaren arloetan, eta gizateriaren arazo handiak konpon genitzake ikuspegi sozial eta ekonomikotik. Aitzitik, bizikidetza arazoei, desberdinkeriari eta planetaren muturreko egoerari aurre egiteko inoiz ez bezalako erronketan murgilduta abiarazi dugu XXI. mendea. Ezein pertsonak edo estatuk ez dauka ilusio berria pizteko adina lidertza; ezein pertsonak edo estatuk ez dauka behar bezainbeste ahalmen gaur egun erabat bereizita dauden interes politiko, ekonomiko eta etnikoak oinarri-oinarrizko gaietan bateratzeko, hots, elikaduran, osasunean, hezkuntzan, energian eta komunikazioan. Gizadiaren zati handi batek dituen urritasun ikaragarri horiei Lur planetan klimaren ikuspegitik eragiten ari garen hondamena erantsi behar diegu, konponezina bihur baitaiteke hamarkada gutxi batzuk igarotakoan.

Konponbideak ez bazaizkigu botere politikoengandik iritsiko, herritar arruntok, ezagutza eta sentsibilitate handiko jende xumeak abiarazi beharko dugu gure ondorengoen etorkizunak behar-beharrezkoa duen iraultza.

Nire ustez, aldaketak izan daitezen, errotik aldatu behar dugu herritarrok gure bizimodua erabat baldintzatzen duten inguruko gertaeretan parte hartzeko modua, eta, politikariek irtenbideak emango dizkigutela pentsatzeari uzteaz gain, gizarte erantzukizunaren gaineko kontzientzia handiagoa izan behar dugu, eta geurekoikeria pertsonal txikiagoa.

Hemen aipatu nahi ditut Jeremy Rifkinek hirugarren industria iraultzari (HII) buruz idatzitako liburuan azaltzen dituen zenbait kontzeptu, eta lana osorik irakur dezazuela gomendatu nahi dizuet:

> «Pertsonen paradigma berriaren izaera banatzaile eta elkarlanerakoa!
>
> »Karbono gutxiko ekonomia helburu.
>
> »Gure zibilizazioa bidegurutze batean dago. Petrolioa eta bizimodu industriala definitu zuten gainerako erregai fosilak gainbehera atzeraezin batean sartu dira, eta iturri horiek erabiliz eraikitako eta elikatutako teknologiak zaharkituta daude dagoeneko.
>
> »HII industria iraultza handietan hirugarrena da, eta jaiotzen ari den elkarlanerako aroaren azpiegituraren oinarriak ezarriko ditu; aro berri horren ezaugarriak izango dira elkarlanerako jarrera, sare sozialak eta teknikariek eta profesional espezializatuek osatutako eskulana, eta, horrez gainera, botere ekonomiko eta politikoaren antolamendu hierarkiko tradizionala alde batera utzi, eta gizarte osoan nodoetan antolatutako alboz alboko boterea sustatuko du. Interneteko teknologiak eta energia berriztagarriak batuta sortutako elkarlanerako ahalmenak errotik berregituratuko ditu giza harremanak, eta bertikal izatetik horizontal izatera pasatuko dira, eta horrek guztiak eragin handia izango du gizartearen etorkizunean.
>
> »Egiaztapen sinple batek ekonomia eredu iraunkorra berriz eztabaidatzera garamatza: eguzkiak planeta osoan egiten du distira, haren intentsitatea aldakorra bada ere; haizea mundu osoan dabil, aldizkako maiztasunez bada ere; oina edozein tokitan jartzen dugula ere, beti izango dugu azal geotermiko bero

bat azpian; guztiok sortzen dugu zaborra; nekazaritza eremuetan, beti aurkituko ditugu nekazaritzatik eta basotik eratorritako hondakinak; kostan, olatuak eta itsasaldiak egunero etorri eta joaten dira, eta haranetan bizi direnek hidroelektrizitatea eskuratzen dute mendiko glaziarrak urtuta sortzen den ur korronte etengabetik. Beste modu batera esanda, erregai fosilak eta uranioa ez bezala, zeinak energia elitistak diren eta munduko zenbait eskualdetan bakarrik aurki daitezkeen, energia berriztagarriak txoko guztietan daude. Energia berriztagarriak munduan barrena banatuta badaude, toki guztietan, zergatik jaso nahi ditugu puntu zentral batzuetan bakarrik?

»Ekonomia energia konpainia handien esku egon da mende batez, eta konpainia horiek eragina izan dute gobernuen politiketan eta nazioarteko harremanen geopolitikan. Orain, plan berritzaile bat proposatu nahi dugu, energiaren ekoizpena eta banaketa demokratizatzeko, energiaren arloko milioika ekintzaile txiki sortuta aldi berean. Behatzaile batek ongi adierazi zuenez, "boterea herritarrei ematea" da kontua. Energiaren demokratizazioak eragin handia izango du mende honetan gizakion bizimodua antolatzeko eran. Banatutako kapitalismoaren aroan sartzen ari gara».

Paragrafo hauek irakurrita HIIren ideiak hobeto ezagutzera animatzea espero dut.

Ziur naiz 2014ko bizipenei buruzko liburua prestatzen dugunerako pertsona gehiagoren babesa jasoko dugula gure bidean aurrera egiteko, hau da, ongizate komun iraunkorragoari begira ardura handiagoa duen gizartea eta batez ere ongizate horren alde lan handiagoa egingo duen gizartea lortzeko.

Koldo Saratxaga

ner group*-en sortzailea eta sustatzailea*

I. Kapitulua

22 URTE MADE BY NER

Aurten ere, beste behin, ner kontzeptuak barnean gordetzen duen bilakaera eta garapena partekatu nahi dugu; gaur egun, **ner group** barnean txertatuta dagoena. Hemen azalduko dugun informazioa martxoaren 20an aurkeztu genion prentsari, Bilbon.

Oinarrizko ideia, eta beraz, **ner group** osatzen duten erakundeak mugiarazten dituen helburua, hain justu, Giza Garapen Bidezko eta Iraunkorra lortzea da. Funtsezko multzo baten hiru zutabe daude oinarrian: pertsonetan oinarritutako egitasmoak, bezeroa eta eraginkortasuna ardatz dituztenak eta geure gizartean txertatutakoak. Horiek dira erakundeen arteko harremanari eta aldaketari eusten dioten gidak, eta etika zein gardentasuna dute abiaburu.

Hainbat proiektutako pertsonen arteko harremana benetan garrantzitsua da, ezagutza handia sortzen baitu eta guztien eskarmentuak batzeko aukera baitago. Orotara, 300etik gora pertsona dabiltza elkarreraginean, 14 interes taldetan. Aurrerapen handienetako bat, zehazki, ekonomia eta finantza taldean gertatzen ari da, finantza erakundeekiko harremanei dagokienez. Bankuentzat lehentasunezkoa euren interesak direla ahaztu gabe, gure aburuz, krisialdi honetan bankuek egindako jardunak benetan suntsitzaileak izan dira. Azken sei urteotan, nahierara jardun dute, euren egoera labainaren ondorioz. Gainera, ahaztu egin dira urteetan euren bezero izan direnez. Horrek guztiak modu eta estilo berriei begira jarrarazi behar gaitu. Gure aldetik, bankuek **ner group**-i eskainitako «zerbitzuengatik» jasotzen dituzten irabaziak zehaztasunez aztertu ditugu, eta baita aipatutako denboraldian izan duten jokaera ere. Oinarri horren gainean, etorkizunari begira elkarrekin ari gara lanean. Lehenik eta behin, erakunde gutxi batzuek osatutako *pool* bat definitu. Eta bertan oinarrituko dugu gure harremana, ner erakundeen artean gertatzen den guztiari buruzko etengabeko informazioa emanda.

Jardueraren ikuspuntutik, 2013. urtea —krisialdiaren urterik latzenetako bat— urterik onena izan da **ner group**-entzat; izan ere, pertsona kopurua handituz jarraitzen dugu: 1.714ra iritsi gara, aurreko ekitaldiarekin

alderatuta, % 5 gehiago (bi kasuetan, Mexiko, India eta Brasilgo pertsonak aintzat hartuta). Jarduera % 13 ugaldu da, 336 milioi euroraino; horietatik % 71 60 herrialdetara esportatzen dira. Jardueraren emaitza ia 42 milioi euroraino igo da (aurreko urtearekin alderatuta, % 172 gehiago), Amporen ekitaldi bikainari esker.

Pertsonetan oinarritutako egitasmoen funtsezko kontzeptuak soldata politika argi eta gardena ispilatzen du: hazkundea, KPIaren bilakaeraren arabera; emaitzen % 20-30 elkarbanatuta; eta murrizketa erabakiak, batzarrean, norbanakoaren egoeraren arabera. Horri esker, 32.000 eurotik gorako batez besteko soldatak izan dituzte gizonek, eta 31.000 eurotik gorakoak, emakumeek, norbanakoaren ahaleginak eta elkarbanatzeak aintzat hartu gabe, horiek handiagoak baitira; eta betiere, ‘lan beragatik soldata bera’ printzipioaren arabera. Erreferentzia moduan, adieraz genezake, gizonen kasuan, Euskal Herriko batez bestekotik gora gaudela (% 16 gehiago), eta emakumeen kasuan, are gehiago (% 30 gehiago). Soldata handienak dituzten **ner group**-eko pertsonen % 10en eta soldata txikienak dituztenen % 10en arteko soldata aldeak gehienez ere 2,1 bider dira; Suedian (2,2 bider) eta Alemania zein Espainian (3,5 bider baino gehiago) baino txikiagoak. Datu hori baliagarria da bai gure errealitatea partekatzeko, bai adierazteko enpresek ez dutela ixten soldata handiengatik, baizik eta denboran zehar erabakiak hartzen dituzten pertsonen erdipurdikotasunagatik.

Era honetan lortzen ari garen giza garapena, bestalde, proiektuak osatzen dituzten pertsona guztiak aintzat hartzeko egiazko borondatean ere sumatzen da. Horren lekuko dugu pertsonen % 20k osatzea erabakimen handieneko taldea; alegia, Gidaritza Taldea. Horrenbestez, pertsona guztien arteko bost pertsonatik batek dauka tokia: % 20 emakumeak dira, eta % 30 zuzeneko pertsonak, argot orokorrean “langile” izenez ezagunak. Alderdi horri gehitzen badiogu urtean, batez bestean, zazpi batzar egiten direla proiektu bakoitzeko, argi ikusten da erabakiak hartzeko aukera pertsona guztien eskura dagoela, eta ondorioz, akordioekiko konpromisoa oso handia dela. Gainera, pertsona guztien urteko batez besteko denboraren % 3,2 bilera mahaietan era guztietako erabakiak partekatzeko erabiltzen da; eta lan denboraren % 1,1 (helburu den % 2tik urrun, oraindik ere) gizartearekin lotutako gaietara bideratzen da.

Gure gizarte helburuari lehentasun nabarmena ematen jarraituko dugu: lehenik eta behin, erakunde bakoitzaren hileroko datu garrantzitsuenen matrizeetan ageri da. **ner group**-eko pertsonek egindako aurkezpenerako

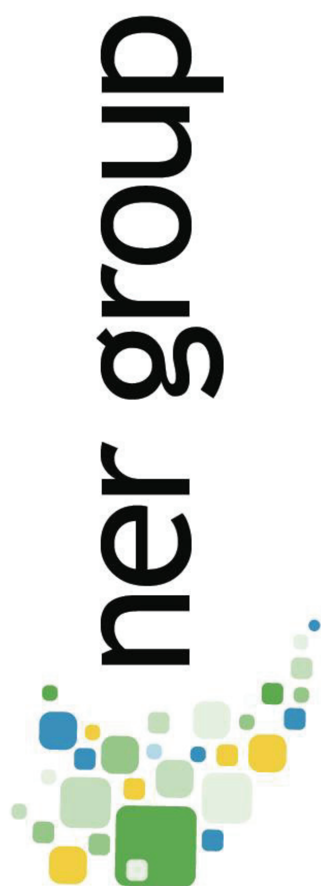
barne prozesu baten eta erakunde bakoitzean gerora egindako kontsultaren bitartez, gizartearekin elkarlanean jarduteko 80tik gora ideia onartu ditugu. 2010. urtean martxan jarri zenez gero, bi milioitik gora euro bideratu ditugu laguntzetara, eta 900etik gora pertsonak parte hartu dute, jardueratik kanpoko eta gizartearen eskariekiko zuzeneko harremana duten 42.000 ordu inguruko arduraldiarekin.

Aldi berean, bitarteko horiengatik guztiengatik, egiaztatu ahal izan da piramide eredu bat edukitzea (alegia, pertsonak kontrolatuta eta lanean sartzen direnetik irteten direnera arteko mugimendu guztiei erreparatuta) ez dela alderdi ekonomikoan nola gizarteari dagokionez etengabe hobetzen joango diren erakundeak lortzeko irtenbidea.

Gizartea eta natura uztartuta, 2013. urtean, Lur Denok bigarren baratze jarduerari ekin zaio, Ajangizen; lehenengoa Astigarragan egin zen. Gaur egun, lau hektarea daude erabilgarri, jabeek euren lurrak 15 urterako borondatez utzi dituztelako; horri esker, lau pertsonatik gora dira lanpostu berria dutenak. Enplegua sortzeko eta osasunari zein ingurumenari zuzenean laguntzeko ildo horri jarraituz, hiru denda ekologiko sortu dira, zortzi pertsonari lana eman dietenak. Une honetan, 300etik gora bazkide eta 130 kontsumitzailea daude. Beraz, lurrak lehengoratzeko eta lanpostu berriak sortzeko helburua duen eta osasunari zein kulturari erreparatzen dien proiektu hau bazkide eta kontsumitzaile gehiagoren bila dabil, proiektua handitzeko itxaropenez.

ner group-eko kideak diren pertsona batzuei krisialdiak eragindako zuzeneko ondorioak ahal bezala arintzeko helburuarekin, barne birkokapenarekin jarraitzen dugu, proiektuen jarduera gailurren arabera. Egoera kritikoenak pixka bat arintzen dituen konponbide horretaz gainera, funts bat dugu, premia larrian dagoen edozein pertsonak bertarako sarbidea izan dezan.

Gure bizipenak sarean partekatzen jarraitzeko asmoa dugu, eta gaur egun, 40.000tik gora dira argitaratu ditugun liburuetara jo duten pertsonak. Mila esker zuen interesagatik.


ner group


ner group
Nor gara
Antolatzeko estiloa
Taldeko lana
ner group
nor gara
antolatzeko estiloa
taldeko lana
Datuak eta bilakaera
taldeak eta pertsona kop.
2012/13
gai sozialak
gizartearekiko konpromisoa
gizartearekiko konpromisoa
proiektu berriak
barne elkartasuna
argitalpenak
erakundeak
erakundeak



ner group

harreman estilo berria

Elkarte honetan, hainbat erakundek, beren jardun dinamikaren baitan, elkartzea erabaki dute, etorkizunerako ezinbestekotzat duten irizpide batean oinarrituta: Harreman Estilo Berria (ner, ingelesezko siglak), antolaeran hain beharrezkoa den aldaketa ahalbidetuko duena.

Helburu hori lortzeko, modu etikoan eta gardenean trukatzen dituzte ezagutzak eta harremanak, bai euren artean, bai gizartearekin, **GIZA GARAPEN BIDEZKOA ETA IRAUNKORRA** lortzeko, hori baitute izateko arrazoiaren zeregin nagusia.

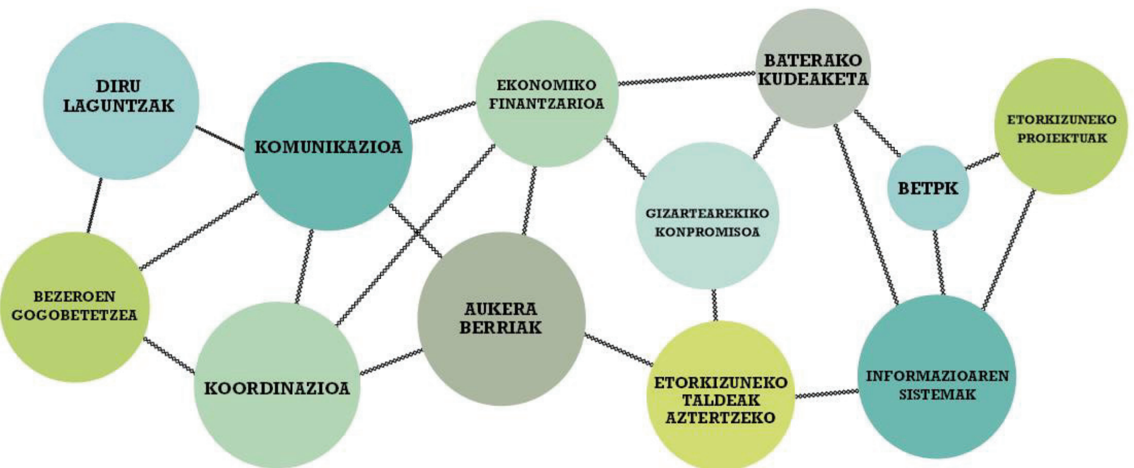
ZERK BATZEN GAITU?

ANTOLATZEKO ESTILOA

- ETIKA
- GARDENTASUNA
- KOMUNIKAZIOA-INFORMAZIOA
- KONFIANTZA
- TALDE AUTOKUDEATUAK
- ERANTZUKIZUNA
- ELKARREKIN HARTUTAKO ERABAKIAK
- ETORKIZUN SENA
- ELKARTASUNA
- ORDAINDUTAKO APARTEKO ORDURIK EZ
- EMAITZA BANATZEA (% 30)
- KALERATZERIK EZ
- GIZARTEAN INTEGRATUTA
- ASKATASUNA






TALDEKO
LANA
EZAGUTZA
TRUKATZEA
DIRU
LAGUNTZAK
KOMUNIKAZIOA
EKONOMIKO
FINANTZARIOA
BATERAKO
KUDEAKETA
ETORKIZUNEKO
PROIEKTUAK
BETPK
GIZARTEAREKIKO
KONPROMISOA
BEZEROEN
GOGOBETETZEA
AUKERA
BERRIAK
KOORDINAZIOA
ETORKIZUNEKO
TALDEAK
AZTERTZEKO
INFORMAZIOAREN
SISTEMAK
14 talde aktibo
310 pertsona tartean
ner group
nor gara
antolatzeko estiloa
taldeko lana
Datuak eta bilakaera
taldeak eta pertsona kop.
2012/13
gai sozialak
gizartearekiko konpromisoa
gizartearekiko konpromisoa
proiektu berriak
barne elkartasuna
argitalpenak
erakundeak
erakundeak

2012 - 2013

Taldeak eta pertsona kop.

Gai sozialak

ner group

datuak eta bilakaera

ner group: nor gara | antolatzeko estiloa | taldeko lana

Datuak eta bilakaera: taldeak eta pertsona kop. | 2012/13 | gai sozialak

gizartearekiko konpromisoa: gizartearekiko konpromisoa | proiektu berriak | barne elkartasuna | argitalpenak

erakundeak: erakundeak



TALDEAK ETA PERTSONA KOPURUA

TALDEAK	PERTSONA KOP.
Koordinatzaileak	30
Ekonomikoa – Finantzarioa	22
Hornitzaile komunen kudeaketa	40
Harremanak nazioarteko bezeroekin	16
Harremanak barneko bezeroekin	15
Komunikazioa	15
Pertsonen konpromisoa jarduerari begira	20
Gizartearekiko konpromisoa	50
Hezkuntza	10
Sormena	10
Industria berrikuntza eta garapena	20
Diru laguntzak	25
Baratzeak eta dendak	30
Informazioaren sistemak (informatikariak)	7
14 TALDE — PERTSONA KOP., GUZTIRA	310

ner group: nor gara | antolatzeko estiloa | taldeko lana
Datuak eta bilakaera: taldeak eta pertsona kop. | 2012/13 | gai sozialak
gizartearekiko konpromisoa: gizartearekiko konpromisoa | proiektu berriak | barne elkartasuna | argitalpenak
erakundeak: erakundeak

2012 / 2013KO DATUAK

ner group	2012	2013	Aldakuntza
Pertsona kopurua	1.636	1.714	+ %5
Salmentak (milaka €)	297.971	336.029	+ %13
Esportazioa %	%69	%71	+ %3
Esportazio herriak (kop.)	55	60	+ %9
Emaitzak (milaka €)	15.380	41.802	+ %172



ner group: nor gara | antolatzeko estiloa | taldeko lana

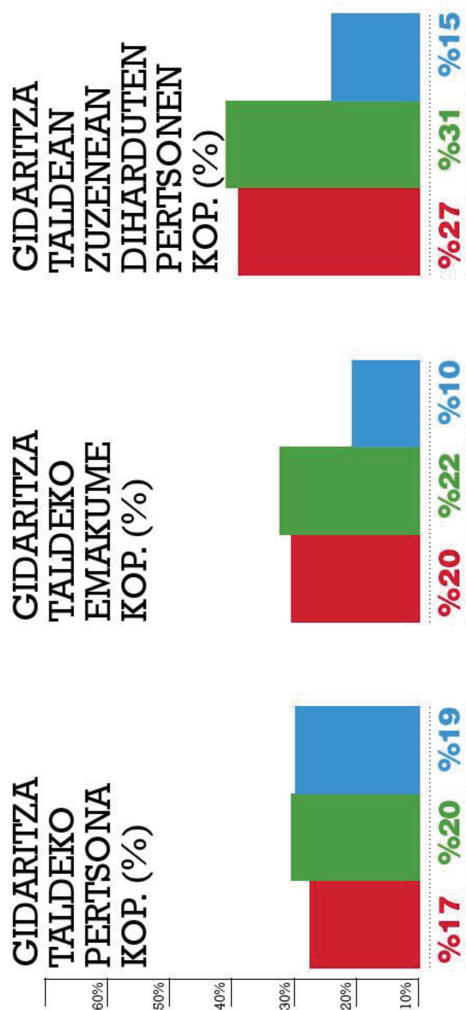
Datuak eta bilakaera: taldeak eta pertsona kop. | 2012/13 | gai sozialak

gizartearekiko konpromisoa: gizartearekiko konpromisoa | proiektu berriak | barne elkartasuna | argitalpenak

erakundeak: erakundeak

2012 / 2013KO DATUAK

2012 / 2013KO DATUAK





nor gara | antolatzeko estiloa | taldeko lana

Datuak eta bilakaera: taldeak eta pertsona kop. | 2012/13 | gai sozialak

gizartearekiko konpromisoa: gizartearekiko konpromisoa | proiektu berriak | barne elkartasuna | argitalpenak

erakundeak:





2012 / 2013KO DATUAK

	2012	2013	ALDAKUNTZA
URTEKO BATZARRAK, BATEZ BESTE (KOP.)	6	7	%11
PERTSONA GUZTIEN BILEREN DENBORA (%)	%2,8	%3,2	%14
GIZARTEAREKIKO KONPROMISORAKO DENBORA, BATEZ BESTE (%)	%0,7	%1,1	%57
TALDE AKTIBOAK, GUZTIRA (%)	206	258	%25
TALDEKO PERTSONA KOPURUA, BATEZ BESTE (KOP.)	%6,6	%5,2	%21

ner group | nor gara | antolatzeko estiloa | taldeko lana

Datuak eta bilakaera | taldeak eta pertsona kop. | 2012/13 | gai sozialak

gizartearekiko konpromisoa | gizartearekiko konpromisoa | proiektu berriak | barne elkartasuna | argitalpenak

erakundeak | erakundeak



GAI SOZIALAK

GIZARTEAREKIKO KONPROMISOA 2012-2013



80

ONARTUTAKO IDEIAK



2.023 MILAKA€

EKARPEN EKONOMIKOA



903

PARTAIDE KOPURUA



42.445

ORDU KOPURUA

HURBILEKOJALEA	
DENDAK	3
JARDUNEKO PERTSONAK	8

LUR DENOK S.L.	
BARATZE KOP.	2
HEKTAREAK	4
JARDUNEKO PERTSONAK	4
BAZKIDEAK	265
KONTSUMITZAILEAK	128



ner group: nor gara | antolatzeko estiloa | taldeko lana

Datuak eta bilakaera: taldeak eta pertsona kop. | 2012/13 | gai sozialak

gizartearekiko konpromisoa: gizartearekiko konpromisoa | proiektu berriak | barne elkartasuna | argitalpenak

erakundeak: erakundeak

ner group

gizartearekiko konpromisoa

Proiektu berriak

Gizartearekiko konpromisoa

Barne elkartasuna

Argitalpenak

ner group
nor gara
antolatzeko estiloa
taldeko lana

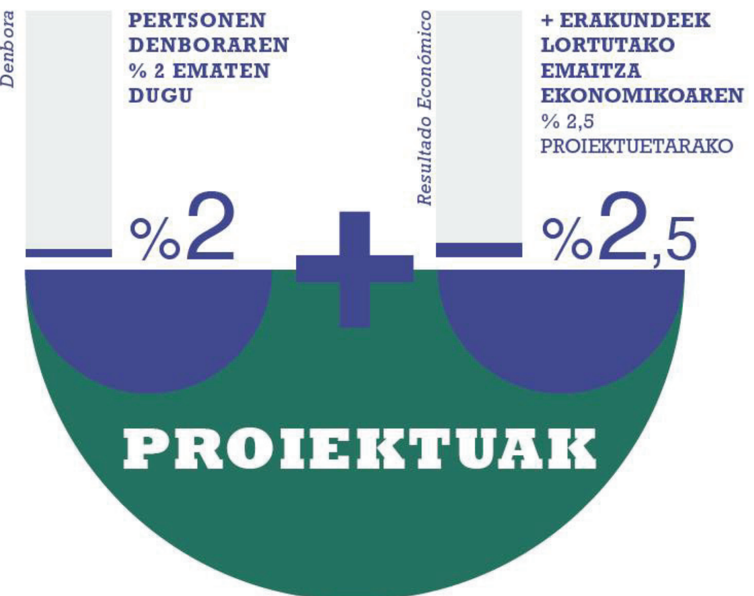
Datuak eta bilakaera
taldeak eta pertsona kop.
2012/13
gai sozialak

gizartearekiko konpromisoa
gizartearekiko konpromisoa
proiektu berriak
barne elkartasuna
argitalpenak

erakundeak
erakundeak



GIZARTEAREKIKO KONPROMISOA






PROIEKTU SOZIALAK MARTXAN
Berrikuntza Masterra
Lur Denok
Etorkinak integratzeko laguntza
Breen proiektua
Equino-terapia
Formazioa Kolonbian
Adineko pertsonentzako informatika hastapenak
Berreskuratzea eta basoberritzea Bolivia eta Perun
Haur etorkinei laguntza pedagogikoa
Garapen-bidean dauden herrialdeetan Lanbide-heziketa (FP) burutzeko lankidetza
Enpresariarentzat euskarri
Tapoiak jasotzea
Garapen proiektuak Saharako Agüenit auzoan
Kaleratzeen aurkako hipoteken aholkularitza
Ezagutza eta denbora partekatua
Iraunkorta-sunerako estiloa eta kultura sortzea
WOP
Bertako basoak berresku-ratzea
Ausserd-eko eskolari laguntza eta Sahararako bizikletak
ner-en oinarritutako heziketa berritzailea
Arrisku egoeran dauden haurren garapen pertsonalaren sustapena
Bakarda-dearen aurkako zaunkak
Landa-guneak osasun iturri gisa
Botiken bidalketa Senegalera
Lanbide heziketako (FP) institutuetan ner estiloa sartzea
Kaleratzeen aurkako elkartasun-funtsa
Odola ematea
2013RAKO AURREIKUSPENAK
Aurkeztutako ideia kopurua:50 / Aurkeztutako ideia kopurua pertsonako: 0,04 / Ideietan borondatez parte hartuko duten pertsona kopurua: 248
Ideietan borondatez parte hartuko duten pertsonen %a: %20,5

PROIEKTU BERRIAK

LUR DENOK/ / irabazi asmorik gabe



Lur denok jarduerak Euskal Herriko baratzeetan elikagai ekologikoak ekoiztea eta horiek banatzea du helburu.

LEHEN BARATZEA: ASTIGARRAGA
2 hektarea eta 3 lanpostu

BIGARREN BARATZEA: AJANGIZ
2 hektarea eta 2 lanpostu

Helburuak

ENPLEGUA SORTZEA

ERABILI GABEKO LURRAK LANTZEA

ELIKADURA EKOLOGIKOAREN ALDEKO KULTURA SORTZEA

ESKOLAKO HEZIKETA

Datuak

BAZKIDEAK
265

KONTSUMITZAILEAK
128

GIZARTE ERAKUNDEAK
21

INBERTSIOA
420.000€

HURBILEKOJALEA



Nekazaritzako produktu ekologikoak saltzeko dendak, lur denok proiektuaren helburu berberak dituztenak.

3 DENDA **8** PERTSONA




BARNE
ELKARTASUNA
ner group taldeko kideek une jakin batean izan ditzaketen beharrei erantzuteko funtsa
20.000€
66 PERTSONA
BIRKOKATUTA
12 ERAKUNDETAN
ner group
nor gara
antolatzeko estiloa
taldeko lana
Datuak eta bilakaera
taldeak eta pertsona kop.
2012/13
gai sozialak
gizartearekiko konpromisoa
gizartearekiko konpromisoa
proiektu berriak
barne elkartasuna
argitalpenak
erakundeak
erakundeak

ARGITALPENAK

30.000 DESKARGA

experiencias ner 2012	experiencias ner 2011	sentimientos, pensamientos y realidades	el éxito fue la confianza	cuando la propiedad no quiere ceder el poder	un nuevo estilo de relaciones
ner bizipenak 2012 **Beste enpresa errealitate bat, euren protagonistek kontatua** 2012an zehar Euskal Herrian gertatutako enpresa historia errealak2012.	**ner bizipenak 2011** **Bere protagonistak kontatutako beste enpresa errealitate bat** Euskal Herrian 2011. urtean bereizi duen nahastean gertaturiko egiazko enpresa istorioak, era askotako krisien jarraiko hirugarren urtea	Koldo Saratxagaren **Sentimenduak, pentsamenduak eta errealitateak**	**Arrakasta konfiantza izan zen** 2008ko krisialdi betean Euskal Herrian gertatutako benetako istorioa Koldo Saratxaga Jabi Salcedo	**Jabeek boterea utzi nahi ez dutenean** Oscar García hitzaurrea: Miguel Bernar sarrera: Koldo Saratxaga	**Harremanestilo berri bat egiteko dagoen organizazioen aldaketarako** Koldo Saratxaga Hitzaurreak: Antonio Garrigues Walker Pedro Miguel Etxenike

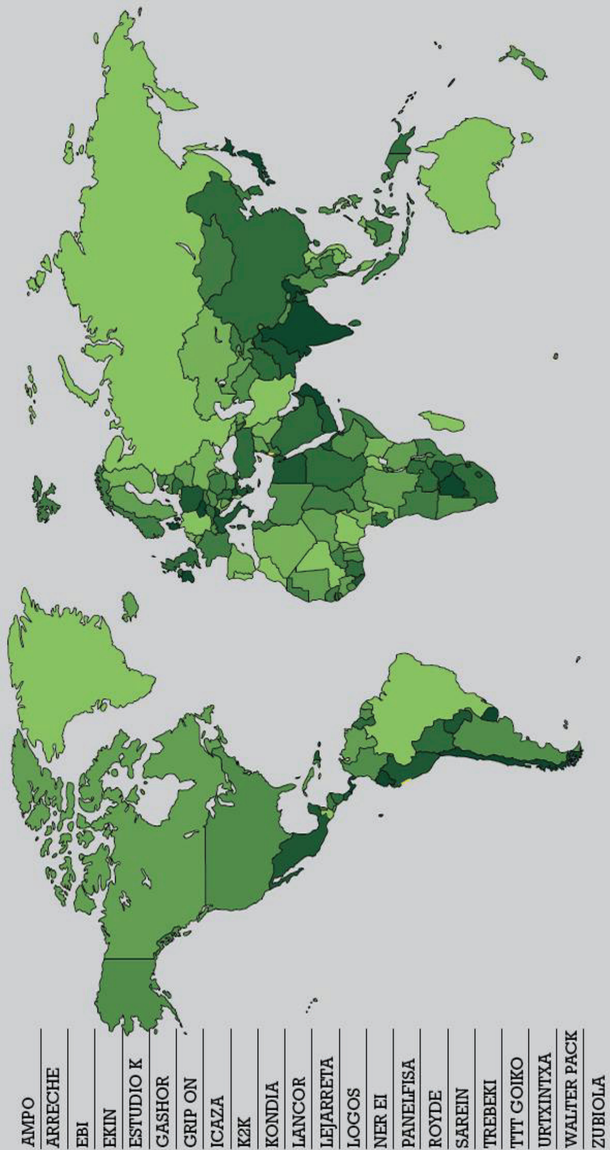


ner group: nor gara | antolatzeko estiloa | taldeko lana

Datuak eta bilakaera: taldeak eta pertsona kop. | 2012/13 | gai sozialak

gizartearekiko konpromisoa: gizartearekiko konpromisoa | proiektu berriak | barne elkartasuna | argitalpenak

erakundeak: erakundeak


ERAKUNDEAK
AUTOMOBILGINTZA
ESKU ERREMINTAK
EBAKITZEKO ERREMINTAK
ZERBITZUAK
ERAIKUNTZA
ELIKAGAIGINTZA
ENERGIA
TEKNOLOGIA
AZPIKONTRATAZIOA
MANUTENTZIOA
AEROESPAZIALA
NEKAZARITZA
EKIPO ONDASUNAK
MAKINA ERREMINTA
INDUSTRIA
HEZKUNTZA
AMPO
ARRECHE
EBI
EKIN
ESTUDIO K
GASHOR
GRIP ON
ICAZA
K2K
KONDIA
LANCOR
LEJARRETA
LOGOS
NER EI
PANELFISA
ROYDE
SAREIN
TREBEKI
TTT GOIKO
URTXINTXA
WALTER PACK
ZUBIOLA
ner group
nor gara
antolatzeko estiloa
taldeko lana
Datuak eta bilakaera
taldeak eta pertsona kop.
2012/13
gai sozialak
gizartearekiko konpromisoa
gizartearekiko konpromisoa
projektu berriak
barne elkartasuna
argitalpenak
erakundeak
erakundeak







AMPO nazioartean aitzindaria da energia sektorerako **balio teknologiko handiko balbulen** diseinuan eta fabrikazioan, eta aditua da mota hauetako altzairuen : herdoilgaitza, duplex eta superduplex, eta aleazio handikoa.









AMPOk agente eta kolaboratzaile sare zabala du mundu osoan barrena.

AMPO-REN BEZEROAK:

Shell, Chevron, BP, Total, Chiyoda Corporation, Bechtel, JGC, Samsung Corporation, Foster Wheeler, Woodside, Enagas, etc.

SECTORES:

Gas naturala	Meatzaritza	Petrokimika
Petrolioa	Kimika	Energia

PRODUCTOS Y SERVICIOS

AMPO FOUNDRY
AHALMENA
15.000 tona urteko
PISU TARTEA
15kg - 5000kg
4 GALDAKETA TEKNOLOGIA:
Hondarra – Oskola – Replicast - Zentrifugatua

AMPO POYAM VALVES
Balbula kriogenikoak
Presio handiko balbulak
Tenperatura alturako balbulak
Segurtasun balbulak (HIPPS)
Zerbitzu gogorretarako balbulak
Etab.

AMPO SERVICE
Prestakuntza
Ingeniaritzako zerbitzuak
Eraikuntza eta mantentze lanak

ner group: nor gara | antolatzeko estiloa | taldeko lana
Datuak eta bilakaera: taldeak eta pertsona kop. | 2012/13 | gai sozialak
gizartearekiko konpromisoa: gizartearekiko konpromisoa | proiektu berriak | barne elkartasuna | argitalpenak
erakundeak: erakundeak



ARRECHE

WORLD



ARRECHE DEKOLETAJEA. Fabrikazio talde oso espezializatua, urte askotako esperientzia duena DEKOLETAJEKO pieza konplexuen eta tolerantzia txikikoen fabrikazioan.

ARRECHE KARBURAGAILUAK. Mopeds eta scooter-etarako ordezko piezen gama osoa dute.

ZIURTAGIRIAK	ISO 9001:2008

PRODUKTUAK ETA ZERBITZUAK

DEKOLETAJEA

- Buru bakarreko eta buru anitzeko CNC tornuen atala.
- Fabrikazio talde oso espezializatua, urte askotako esperientzia duena dekoletajeko pieza konplexuen fabrikazioan.



KARBURAGAILUEN FABRIKAZIOA

- Mopeds eta scooter-etarako ordezko piezen gama osoa dute.
- Difusoreak 12 mm-tik eta 24 mm-ra arteko diametroa izan dezake.



ner group: nor gara | antolatzeko estiloa | taldeko lana

Datuak eta bilakaera: taldeak eta pertsona kop. | 2012/13 | gai sozialak

gizartearekiko konpromisoa: gizartearekiko konpromisoa | proiektu berriak | barne elkartasuna | argitalpenak

erakundeak: erakundeak

ebi efficient facilities



EBI Zerbitzu erakunde honen jarduera nagusia honako hauetan oinarritzen da: klimatizazioko instalazio elektrikoen proiektua, exekuzioa, mantentze lana eta kontrola, eta industriarako nahiz zerbitzuetarako prozesuen automatizazioa.



SPAIN
Head Quarter

EBI BEZEROAK
COCA COLA IBERIAN PARTNERS
NATURGAS
IBERDROLA
BBVA
BRITISH TELECOM
VICINAY CADENAS
JOHNSON CONTROLS

NEGOZIO ALORRAK
ELEKTRIKOAK
KLIMATIZAZIOA BUILDING MANAGEMENT SYSTEM
AUTOMATIZAZIO INDUSTRIALA
IT

ZERBITZUAK
INGENIARITZA ETA INSTALAZIOAK
MANTENTZE LANAK
ENERGIA ERAGINKORTASUNA

ner group: nor gara | antolatzeko estiloa | taldeko lana
Datuak eta bilakaera: taldeak eta pertsona kop. | 2012/13 | gai sozialak
gizartearekiko konpromisoa: gizartearekiko konpromisoa | proiektu berriak | barne elkartasuna | argitalpenak
erakundeak: erakundeak





WORLD



SPAIN
Head Quarter and Production plan

BRASIL
Production plan

MEXICO
Production plan

INDIA
Production plan

SEKTOREAK

AUTOMOBILGINTZA	AERONAUTIKA
ERREMINTAK	NEKAZARITZA

EKIN enpresa aitzindaria da makinen eta erreminten fabrikazioan. 160 pertsonak baino gehiagok osatua, **punta-puntako produktu pertsonalizatuak** eskaintzen ditu.

ERREMINTAK

EBAKETA ERREMINTAK

BARNETIK BROTXATZEKO	KANPOTIK BROTXATZEKO	BROTXAKETA BEREZIA

IJEZTEKO ERREMINTAK

ILDASKAK IJEZTEKO KREMAILERAK	HARIZTATZEKO ORRAZIAK	KOIPETZEKO ARTEKAK

MAKINAK

BROTXATZEKO MAKINAK

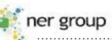
BARNETIK BROTXATZEKO	KANPOTIK BROTXATZEKO	BROTXAKETA BEREZIA

IJEZTEKO MAKINAK

IJEZTEKO MAKINAK

ZORROZTEKO MAKINAK

ZORROZTEKO MAKINAK



nor gara | antolatzeko estiloa | taldeko lana

Datuak eta bilakaera

taldeak eta pertsona kop. | 2012/13 | gai sozialak

gizartearekiko konpromisoa

gizartearekiko konpromisoa | proiektu berriak | barne elkartasuna | argitalpenak

erakundeak

erakundeak

estudio.k

SPAIN
Head Quarter

Urdaibai biosfera erreserbaren erabilpenerako eta kudeaketarako egitamu gidaria.

Mungiako lurralde zatikako plana.

estudio.k

1986az geroztik, INGENIARITZA ZIBILAREN, HIRIGINTZAREN ETA ARKITEKTURAREN arloetan dihardugu lanean. Arkitektoak eta bideetako ingeniariak dauzkagu. **Lurralde antolamenduarekin, hirigintzarekin eta arkitekturarekin zerikusia duten planak, azterketak, proiektuak eta obra zuzendaritzak garatzen, kudeatzen eta zuzentzen ditugu.** Erantzun integrala ematen dugu.

INGENIARITZA ZIBILA | HIRIGINTZA | LURRALDE ANTOLAMENDUA | ARKITEKTURA | TEKNOLOGIA + GARAPENA

Ingurumena, alderdi soziala eta alderdi ekonomikoa hasieratik sartzen ditugu gure proiektuetan. Kontzeptu horiek lurralde antolamenduko nahiz hirigintzako lanetan eta ekodiseinuko proiektuetan ageri dira nagusiki.

Matsariako industrialdea urbanizatzeko proiektua.

Etxebizitza atxiki jasangarriak Sopelan

ner group: nor gara | antolatzeko estiloa | taldeko lana
Datuak eta bilakaera: taldeak eta pertsona kop. | 2012/13 | gai sozialak
gizartearekiko konpromisoa: gizartearekiko konpromisoa | proiektu berriak | barne elkartasuna | argitalpenak
erakundeak: erakundeak



GASHOR

WORLD



SPAIN
Head Quarter and Production plan

EEUU
Representation

CHILE
Representation

ARGENTINA
Representation

PERU
Representation

MEXICO
Representation

RUSIA
Representation

BELCICA
Representation

ITALIA
Representation

FRANCIA
Representation

JAPON
Representation

QATAR
Representation

ANGOLA
Representation

ARGELIA
Representation

MARRUECOS
Representation

SENEGAL
Representation

COREA
Representation

INDIA
Representation

AUSTRALIA
Representation

GASHOR, enpresak okintzako eta gozogintzako labeak, kontrolpeko hartzidurako ganberak, siloak eta izozte ganberak diseinatzen, fabrikatzen eta merkaturatzen ditu. Bi atal dauzkagunez, ESKUZKOA eta INDUSTRIALA, bezero bakoitzaren NEURRIRAKO BERMEDUN zerbitzua eskain dezakegu



PRODUKTUA

ESKUZKO LANEN ATALA

LABEAK | SILOAK | HOTZ GANBERAK

LAN INDUSTRIALEN ATALA

NEURRIRA EGINDAKO INSTALAZIOAK | LABEAK | SILOAK

ner group: nor gara | antolatzeko estiloa | taldeko lana

Datuak eta bilakaera: taldeak eta pertsona kop. | 2012/13 | gai sozialak

gizartearekiko konpromisoa: gizartearekiko konpromisoa | proiektu berriak | barne elkartasuna | argitalpenak

erakundeak: erakundeak



Grip-on

WORLD



Grip-on, 35 urtez goi kalitatezko blokeo aliketak eta sarjentak diseinatu, patentatu eta fabrikatzen; gure bezeroek dituzten estutze beharrak asetu nahian.

BLOKEO ALIKETAK	SEKTOREAK
	AUTOMOZIOA INDUSTRIA SOLDADURA KARROZERIA BRIKOLAJEA

SPAIN Head Quarter	SWEDEN Representation	NEW ZELAND Representation	EGYPT Representation	JAPAN Representation
FRANCE Representation	GERMANY Head Quarter	MEXICO Representation	IRAN Representation	AUSTRALIA Representation
BELGIUM Representation	ITALY Representation	CANADA Representation	MIDDLE EAST Representation	KOREA Representation
UK Representation	SWITZERLAND Representation	USA East Representation		



ICAZA

WORLD

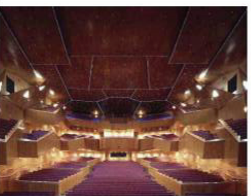


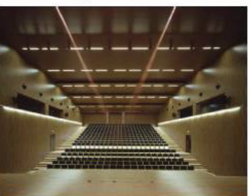


ICAZA.
Laguntza eta aholkularitza ematen dizkiegu gure bezeroei, **interiorismoko proiektuak egiteko eta altzariak eta materialak aukeratzeko.**

ZERBITZUAK

ALTZARIAK | INTERIORISMOA | MATERIAL TEKNIKOAK









ner group
nor gara | antolatzeko estiloa | taldeko lana

Datuak eta bilakaera
taldeak eta pertsona kop. | 2012/13 | gai sozialak

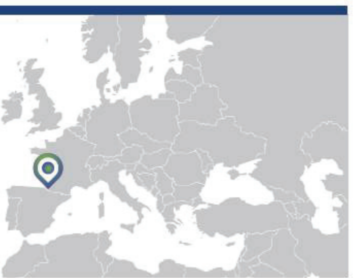
gizartearekiko konpromisoa
gizartearekiko konpromisoa | proiektu berriak | barne elkartasuna | argitalpenak

erakundeak
erakundeak





WORLD



EUSKADI

Head Quarter

K2K. Erabat bestelakoa den kudeaketa eredu bat lortu nahi duten dinamizatzaileak eta bideratzaileak gara. Eredu hori harreman estilo berri batean oinarritua dago, hau da, pertsonengan oinarritua. IDEIA ARGIAK, ZEHATZAK ETA KOHERENTEAK dauzkagu.

K2K-ren LIBURUAK



"Ideiek ez dute ezertarako balio errealitate bihurtu arte"



ner group: nor gara | antolatzeko estiloa | taldeko lana

Datuak eta bilakaera: taldeak eta pertsona kop. | 2012/13 | gai sozialak

gizartearekiko konpromisoa: gizartearekiko konpromisoa | proiektu berriak | barne elkartasuna | argitalpenak

erakundeak: erakundeak





WORLD



SPAIN
Head Quarter and Production plan

GERMANY
Representation

PORTUGAL
Representation

SWITZERLAND
Representation

RUSSIA
Representation

FRANCE
Representation

ITALY
Representation

KONDIAk mekanizazio-zentroak, automozio eta aeronautika arlorako zuzendutako makina bereziak fabrikatzen ditu. Honez gain, era guztietako makinen birmoldaketak ere egiten ditu.

Kondiak prozesu guztia menperatzen du (diseinua, fabrikazioa, montajea,…) eta asistentzia teknikako zerbitzua eskaintzen du.







MEKANIZAZIO ZENTROAK

MEKANIZAZIO-ZENTROAK	MAKINA BEREZIAK	BIRMOLDAKETA
MAHAI MUGIKORDUNA	TORNU	MAKINA MOTA GUZTIAK
ARKUPE	ARTEZTEKO MAKINAK	
ZUTABE MUGIKORRA	MARRUSKADURA BIDEZKO SOLDADORAK	
ZEHASTAZUN HANDIA		
HORIZONTAL	BESTEAK	
5 ARDATZ		

ner group: nor gara | antolatzeko estiloa | taldeko lana
Datuak eta bilakaera: taldeak eta pertsona kop. | 2012/13 | gai sozialak
gizartearekiko konpromisoa: gizartearekiko konpromisoa | proiektu berriak | barne elkartasuna | argitalpenak
erakundeak: erakundeak



lancor

motores eléctricos electric motors



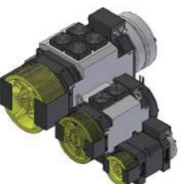
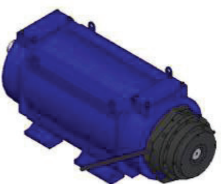
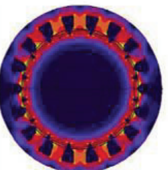
LANCOR. Adituak gara edozein sektoretarako motor **eta makina elektrikoen garapenean eta fabrikazioan.** Hainbat sektorerentzat lan egiten dugu: IGOGAILUEN SEKTOREA, AUTOMOBILGINTZA, SORKUNTZA, GARRAIOAK...



EUSKADI

Head Quarter

PRODUKTUA

IGOGAILUAK	INDUSTRIA ETA GARABIETARAKO MOTORRAK	AEROSORGAILUAK	IBILGAILUAK ETA IGOGAILUAK GARRAIOBIDEAK	NEURRIKO GARAPENA
				

ner group: nor gara | antolatzeko estiloa | taldeko lana

Datuak eta bilakaera: taldeak eta pertsona kop. | 2012/13 | gai sozialak

gizartearekiko konpromisoa: gizartearekiko konpromisoa | proiektu berriak | barne elkartasuna | argitalpenak

erakundeak: erakundeak



lejarreta seguridad 

WORLD



LEJARRETA SEGURIDAD. **Sarrailagintzako eta segurtasuneko profesionalak** Donostian eta Beasainen. ETENGABEKO PRESTAKUNTZAKO PROGRAMA bati atxikitako profesional taldea dauka.

ZERBITZUAK

- Giltza bakarreko sistemak
- Sarbide kontrola
- Ezkutu babesleak eta blokeo magnetikoak
- Segurtasun aholkuak

EUSKADI

Head Quarter





PRODUKTUAK

GILTZAK	ATEAK	ALARMAK
KUTXA GOTORRAK	EZKUTUAK	SARBIDE KONTROLA

ner group: nor gara | antolatzeko estiloa | taldeko lana

Datuak eta bilakaera: taldeak eta pertsona kop. | 2012/13 | gai sozialak

gizartearekiko konpromisoa: gizartearekiko konpromisoa | proiektu berriak | barne elkartasuna | argitalpenak

erakundeak: erakundeak



logos°

WORLD

LOGOS erakundeak sukaldeak diseinatzen ditu, bezeroen gustuak, bizimoduak eta beharrak aintzat hartuta. AUKERA UGARI, bai osaeran, bai materialetan.



SPAIN
Head Quarter and Production plan

ECUADOR
Representation

BELGICA
Representation

COLOMBIA
Representation

PANAMA
Representation

INGLATERRA
Representation





ner group: nor gara | antolatzeko estiloa | taldeko lana

Datuak eta bilakaera: taldeak eta pertsona kop. | 2012/13 | gai sozialak

gizartearekiko konpromisoa: gizartearekiko konpromisoa | proiektu berriak | barne elkartasuna | argitalpenak

erakundeak: erakundeak

nerei
emotional . intelligent

WORLD



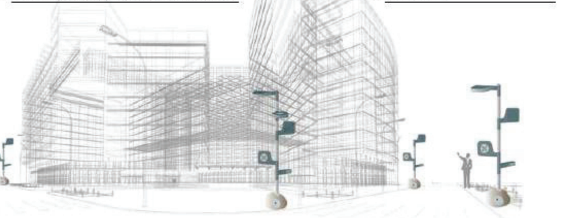


SPAIN
Head Quarter and Production plan
SINGAPOUR
Logistic center & Sales Office

NEREI emotional intelligent.
Hiriko espazioen aktibatzaileak garatzen ditu, HIRIA ETA HERRITARRAK ELKARTZEKO. Hiriaren bizikide izango diren **hiriko elementu interaktibo eta kustomizagarrien** lehen sorta sortzen ari da.

- Smart Urban Furniture
- Smart Cities
- Interactive Experience
- Active Citizen
- City Lovers
- Social And Tecnology Networks

- Urban Spaces Activator
- Flows Of Energy
- All In One System
- Plug And Play
- Open System
- Quick Fit



ner group
nor gara | antolatzeko estiloa | taldeko lana

Datuak eta bilakaera
taldeak eta pertsona kop. | 2012/13 | gai sozialak

gizartearekiko konpromisoa
gizartearekiko konpromisoa | proiektu berriak | barne elkartasuna | argitalpenak

erakundeak
erakundeak



PANELFISA

automotiveating links

WORLD



SPAIN
Head Quarter and Production plan

MEXICO
Production Plant (2015) & Logistic center

GERMANY
Technical Sales & Project Development

POLAND
Logistic center & Sales Office

CHILE
Logistic center & Sales Office

CUBA
Logistic center & Sales Office

TAIWAN
Rep. Office in Tainan

PANELFISA langile tekniko eta profesionalek osatutako talde bat da, eta BEZEROAREN-GANDIK **HURBIL LAN EGITEN DU, kalitate eta lehiakortasun ezin hobeko produktu eta zerbitzu onenak emateko.**

APLIKAZIO TEKNIKOAK



ZIURTAGIRIAK

KALITATEA&**AUTOMOBILGINTZA**

I/TS 1694950 | **2002 (TÜV)** | **ISO 14001** | **2004 (TÜV)**

FORD-en Q1 ziurtagiria | **VOLKSWAGEN -en "A" hornitzailea**





WORLD



SPAIN
Head Quarter and Production plan

FRANCIA
Represenattion

ALEMANIA
Represenattion



ROYDE. Enpresa hau oso espezializatuta dago "NEURRIRA" EGINDAKO ERRODAMENDU BEREZIEN fabrikazioan, **bezeroaren beharretara erabat egokituta.**

PRODUKTUAK

- ERRODAMENDUAK
- ARMAIRUAK
- SISTEMA
- IRRISTAGARRIAK
- OSAGARRIAK
- DEKOLETAJEA

KALITATEA

ISO 9001





ner group: nor gara | antolatzeko estiloa | taldeko lana

Datuak eta bilakaera: taldeak eta pertsona kop. | 2012/13 | gai sozialak

gizartearekiko konpromisoa: gizartearekiko konpromisoa | proiektu berriak | barne elkartasuna | argitalpenak

erakundeak: erakundeak

SAREIN

WORLD

EUSKADI
Head Quarter

SAREIN. IT Aholkularia, **INFORMAZIOAREN TEKNOLOGIEN ARLOKO SOLUZIO INTEGRALETAN espezializatua.**

Gure eskarmentuari esker, bezeroen beharretara egokitutako erantzun azkarrak eta antolakuntza eraginkorra eman ditzakegu, sektorearen ezagutza sakona eta ahalmen teknologiko handia baitauzkagu.

PRODUKTUAK ETA ZERBITZUAK

AZPIEGITURAKO SOLUZIOAK	NEGOZIO SOLUZIOAK	IN HOUSE ZERBITZUAK
BIRTUALIZAZIOA	MUGIKORTASUNA	DEFINIZIOA
CLOUD NETWORKING	WEB GARAPENA	PLANGINTZA
HARIRIK GABEKO TEKNOLOGIAK	MICROSOFT DYNAMICS	LEHEN AUKERAKETA
PRODUKTIBITATEA LAINOAN	SAREKO TOKIA ETA OSPEA	INTEGRAZIOA
BESTELAKOAK	SAT MUGIKORTASUNEAN	JARRAIPENA
	PDA INBENTARIOAK	
	ETIKETATZE ELEKTRONIKOA	
	SINADURA BIOMETRIKOA	

ner group
nor gara | antolatzeko estiloa | taldeko lana
Datuak eta bilakaera
taldeak eta pertsona kop. | 2012/13 | gai sozialak
gizartearekiko konpromisoa
gizartearekiko konpromisoa | proiektu berriak | barne elkartasuna | argitalpenak
erakundeak
erakundeak





WORLD



TREBEKI Combining Efforts abokatu, aholkulari eta ekonomisten enpresa bat da, ezagutza handiko pertsona talde bat.
Gure apustuaren oinarri dira pertsonenganako konfiantza, komunikazioa balioen ardatz gisa eta internazionalizazioa.
ENPRESA EREDUAREN ERALDAKETA prozesuetan parte hartu eta lagundu nahi dugu.

EUSKADI
Head Quarter

INDIA
Represenattion

MEXICO
Represenattion

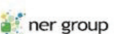
Aholkularitza etikoa, eraginkorra eta hurbilekoa da gure tresnarik onena, eta horrekin batera esperientzia, konpromisoa eta moldakortasuna ere eskaintzen ditugu.

ARLOAK

JURIDIKOA | **EMPRESA** | **AHOLKULARITZA**

INTERNAZIONALIZAZIOA

INDIA | **CHINA** | **MÉXICO**



nor gara | antolatzeko estiloa | taldeko lana

Datuak eta bilakaera
taldeak eta pertsona kop. | 2012/13 | gai sozialak

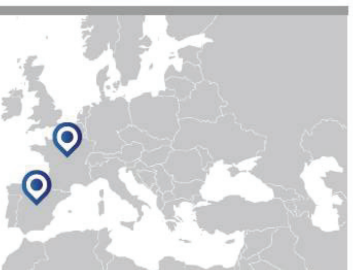
gizartearekiko konpromisoa
gizartearekiko konpromisoa | proiektu berriak | barne elkartasuna | argitalpenak

erakundeak
erakundeak





WORLD



SPAIN
Head Quarter and Production plan

FRANCIA
Representation



TTT GOIKO Erakunde honek indukzio bidezko tratamendu termikoa egiten du, NUKLEOAREN JATORRIZKO EGITURA MANTENTZEN duen azaleko tratamendu lokalizatua.

SEKTOREAK

AUTOMOBILGINTZA	ERREMINTAK
MAKINA ERREMINTA	IGOGAILUAK
EKIPO ONDASUNAK	BESTE ZERBITZU BATZUK
TRENAK	INDUKZIO INTEGRATUA

ZIURTAGIRIAK

KALITATEA & INGURUMENA **& AERONAUTIKA**

ISO 9001 **ISO 14001** **EMAS** **OHSAS**

IAQG ISO 9100 **NADCAP**



nor gara | antolatzeko estiloa | taldeko lana

Datuak eta bilakaera: taldeak eta pertsona kop. | 2012/13 | gai sozialak

gizartearekiko konpromisoa: gizartearekiko konpromisoa | proiektu berriak | barne elkartasuna | argitalpenak

erakundeak: erakundeak







EUSKADI

Head Quarter



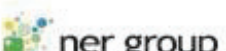
www.urtxintxa.org

URTXINTXA ESKOLA Aisia hezigarriaren arloko zerbitzuak eta baliabideak eskaintzen ditugu eskolako eta senitarteko heziketaren osagarri. GURE HEZKUNTZA EREDUAREN XEDEA GIZARTE ONGIZATEA ETA GIZARTE GARAPENA DIRA. Prestakuntza eta aisia programetako esku-hartzea dira gure jardute eremu nagusiak

JARDUERAK

- **a. Prestakuntza**
- **b. Heziketa aktiboa**
  - **I. Egonaldiak aterpetxeetan**
  - **II. Dinamizazioak eskoletan**
  - **III. Dinamizazio komunitarioak**
- **c. Ekipamenduen kudeaketa**
- **d. Aholkularitza**
- **e. Argitalpenak**





ner group: nor gara | antolatzeko estiloa | taldeko lana

Datuak eta bilakaera: taldeak eta pertsona kop. | 2012/13 | gai sozialak

gizartearekiko konpromisoa: gizartearekiko konpromisoa | proiektu berriak | barne elkartasuna | argitalpenak

erakundeak: erakundeak



WALTER PACK



WORLD

SPAIN
Head Quarter, Production plant

INDIA
Production plant

MEXICO
Production plant



WALTER PACK, espezialistak AUTOMOBILGINTZAKO eta INDUSTRIA orokorreko **plastikozko pieza termokonformatuen diseinuan eta fabrikazioan.**



ZIURTAGIRIAK

ISO 9001:2008

ISO TS 16949:2009

SEKTOREAK ETA TEKNOLOGIAK

AUTOMOBILGINTZA	PAKETATZEA	BESTELAKO APLIKAZIOAK
TERMOKONFORMATUA IMD DEKORAZIOA RIM INJEKZIOA	PAKETATZE INDUSTRIALEKO UNITATEAK NEURRIRA DISEINATZEN ETA FABRIKATZEN DITUGU	OSASUN ARLOA GARRAIOA INDUSTRIA LERRO ZURIA KIROLA ETA AISIA

ner group: nor gara | antolatzeko estiloa | taldeko lana

Datuak eta bilakaera: taldeak eta pertsona kop. | 2012/13 | gai sozialak

gizartearekiko konpromisoa: gizartearekiko konpromisoa | proiektu berriak | barne elkartasuna | argitalpenak

erakundeak: erakundeak



ZUBIOLA

DIAMOND CUTTING SOLUTIONS

WORLD



SPAIN
Head Quarter and Production plan

FRANCIA
Representation

PORTUGAL
Representation

ITALIA
Representation

MEXICO
Representation

COLOMBIA
Representation

VENEZUELA
Representation

URUGUAY
Representation

CHILE
Representation

ZUBIOLA, 1966an sortutako kooperatiba, PCD ETA PCBN EBAKETETARAKO ERREMINTA BEREZIAK SOTZEN, GARATZEN, DISEINATZEN ETA FABRIKATZEN DITUENA. **METAL EZBURDINAZKOEN ETA KONPOSITEN osagaien doitasunezko mekanizaturako produktu sorta osoena dauka, nagusiki AUTOMOBILGINTZARAKO, AERONAUTIKARAKO ETA INDUSTRIA orokorrerako.**

Espezialistak dira txirbil harroketa bidezko mekanizaturako ebaketa tresnen fabrikazioan eta hornikuntzan. Nagusiki, egurrarena, material ez-burdinazkoena eta material konposatuena.

EGURRA ETA ERAIKUNTZA



AUTOMOBILGINTZA



AERONAUTIKA



BESTE INDUSTRIA BATZUK



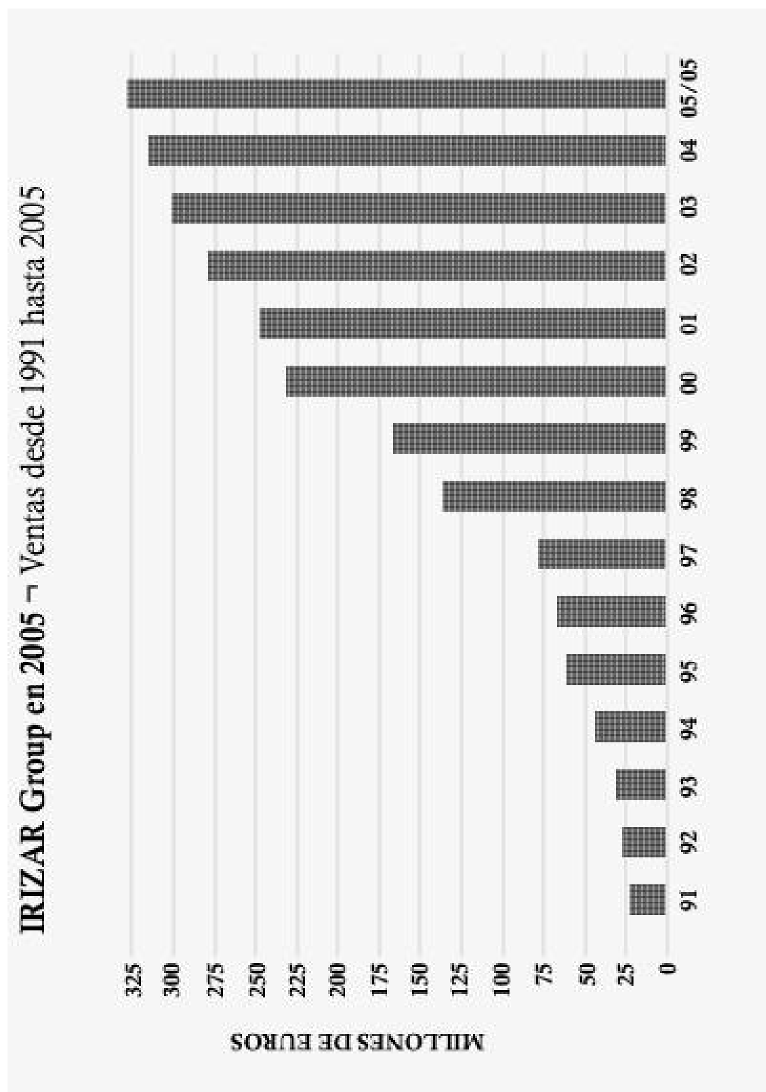
ner group
nor gara | antolatzeko estiloa | taldeko lana

Datuak eta bilakaera
taldeak eta pertsona kop. | 2012/13 | gai sozialak

gizartearekiko konpromisoa
gizartearekiko konpromisoa | proiektu berriak | barne elkartasuna | argitalpenak

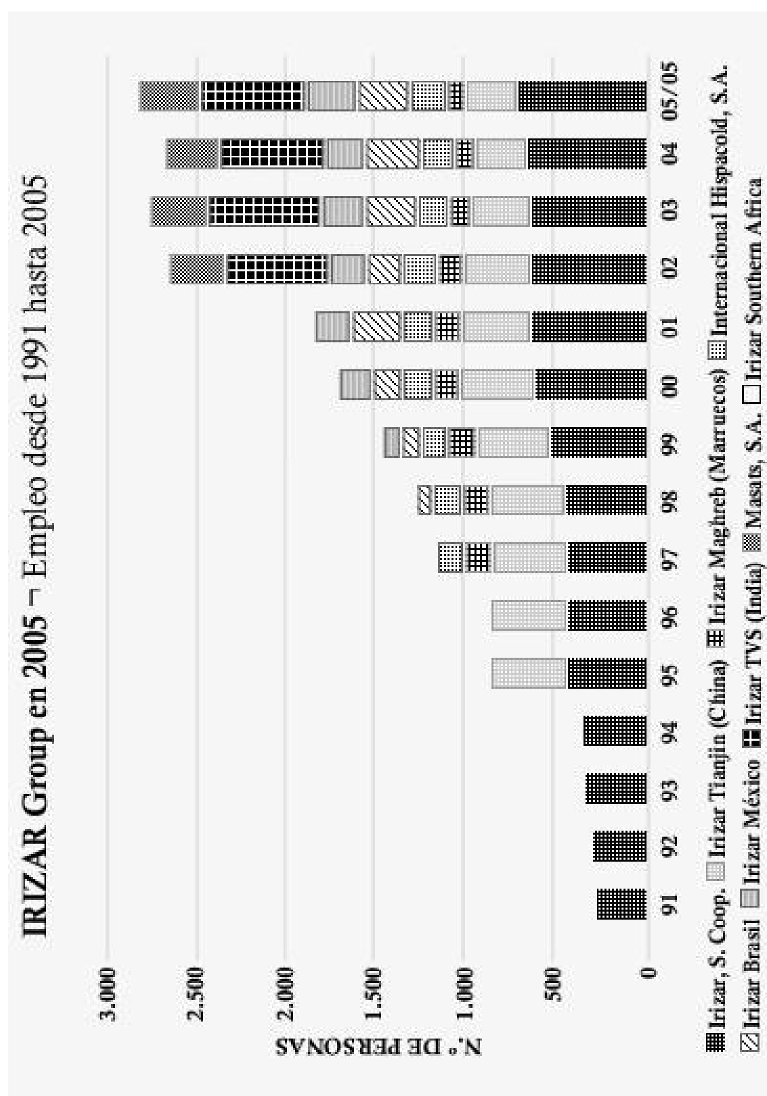
erakundeak
erakundeak

1. taula. Irizar Group: Salmentak, 1991tik 2005era



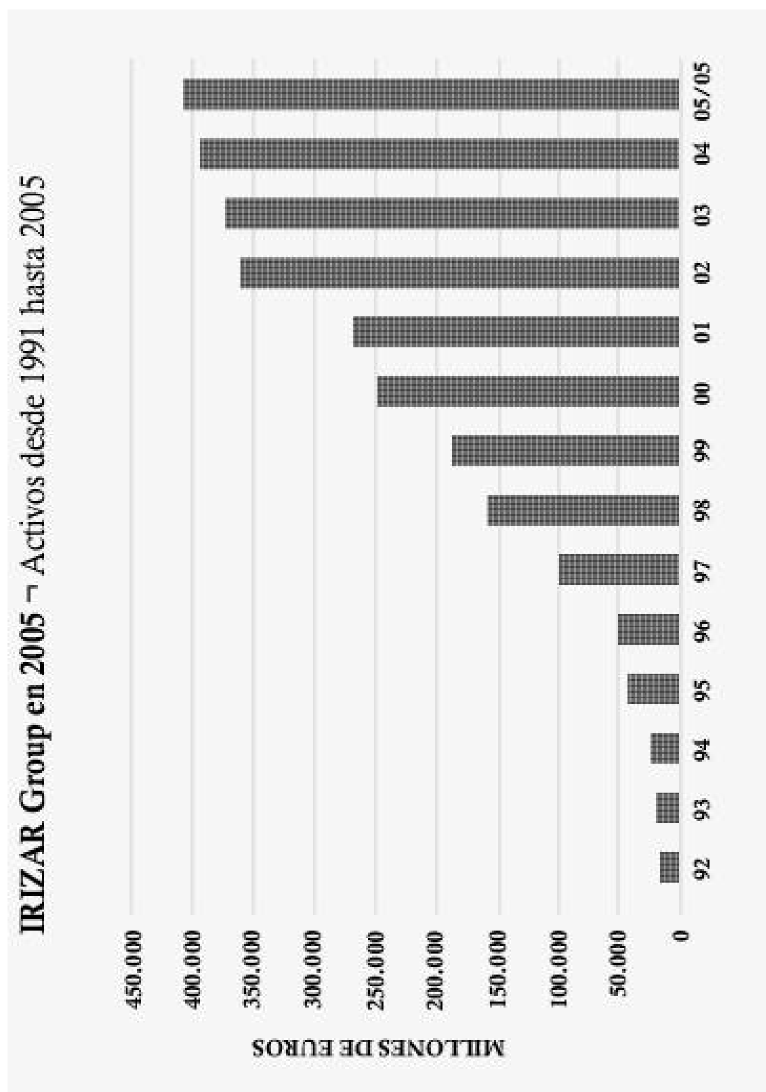
Iturria: Irizar Group – Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), *Irizar. Espainian ospe handiena duen enpresa. The top award-winning Company in Spain. Memoria. Report*, Arrasate (Gipuzkoa), MCCren argitalpena, 2005eko uztaila, 56. or.

2. taula. Irizar Group: Enplegua, 1991tik 2005era



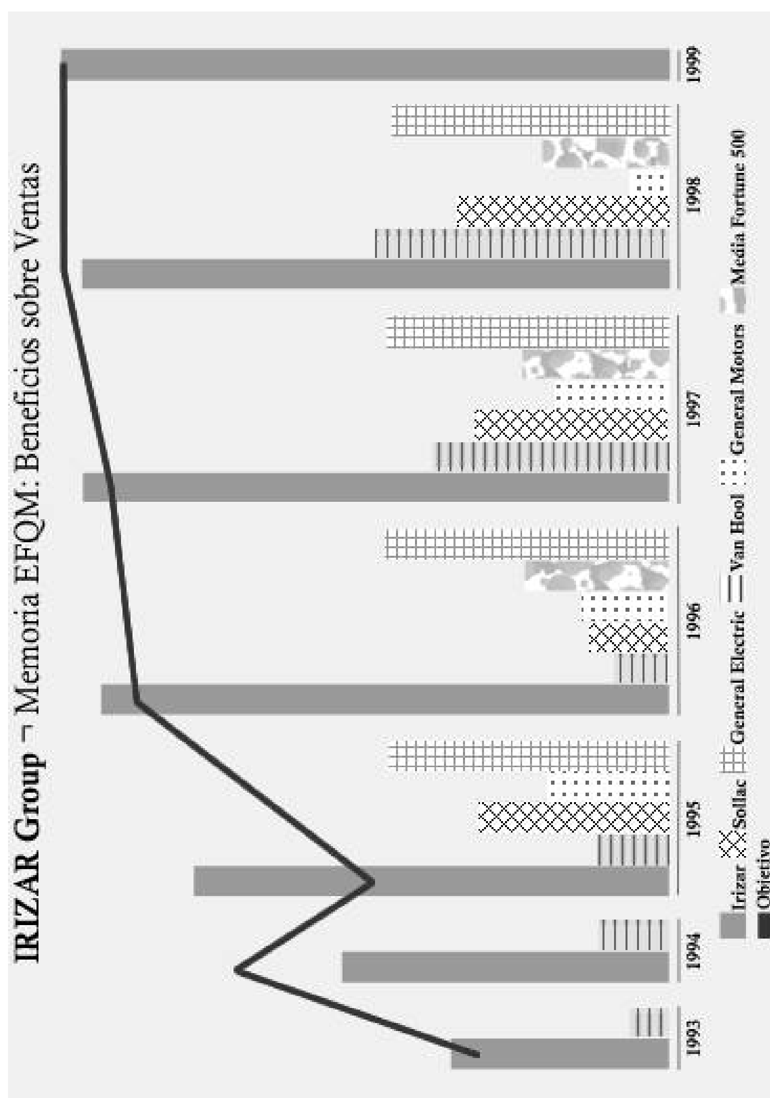
Iturria: Irizar Group – Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), *Irizar. Espainian ospe handiena duen enpresa. The top award-winning Company in Spain. Memoria. Report*, Arrasate (Gipuzkoa), MCCren argitalpena, 2005eko uztaila, 56. or.

3. taula. Irizar Group: Aktiboak, 1991tik 2005era



Iturria: Irizar Group – Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), *Irizar. Espainian ospe handiena duen enpresa. The top award-winning Company in Spain. Memoria. Report*, Arrasate (Gipuzkoa), MCCren argitalpena, 2005eko uztaila, 56. or.

4. taula. Irizar Group: EFQM Memoria: Salmenten gaineko irabaziak



Iturria: Irizar. *European Quality Award 2000rako aurkezpena*, Ormaiztegi (Gipuzkoa), Irizarren argitalpena, 1999. European Foundation for Quality Management-era (EFQM) zuzendutako memoria, Enpresa Handien kategoriako saria eskuratzeko.

II. Kapitulua
TTT GOIKO: EZER EZ DA BERDIN

Atarikoa

Proiektu hau 2010eko urtarrilean jarri zen abian, 40 pertsonarekin. Giza harremanei zegokienez, oso une tirabiratsua zen, egoera ekonomiko konplexuarekin, Europa osoa eta herrialde gehiago ere harrapatu zituen krisialdiarekin bat zegoen merkatuaren testuinguruan, eta indukzio bidezko tratamendu termikoaren zerbitzuan oinarritutako eskaintza eginda. Zerbitzu horretan, bezeroak piezak bidaltzen ditu landu eta epe labur-laburrean berriz itzultzekotan (gehienez ere bizpahiru egunean). Ondorioz, ezinezkoa da plangintza handiak egitea, baina trukean, bezeroari egokitzeko malgutasun handia dauka. Beste alde batetik, zerbitzuaren lehiakortasunak beherantz egiten du piezen jatorriaren urruntasunaren arabera; esan nahi baita, bezero berriak lortzeko muga geografiko bat dago, eta horrek mugatu egiten ditu fakturazioa handitzeko aukerak. Ezaugarri horiek direla tarteko, GOIKOren bizipena benetan interesgarria da, aztertzeko modukoa.

Komenigarria da aipatzea lehenengo bi urteetan, 2010 eta 2011, proiektuaren koordinazio lana K2Kren zuzeneko erantzukizuna izan zela, Óscar García buru zuela. 2012. urteaz gero, berriz, José Luis Hinojok bere gain hartu zuen ardura hori. K2K-k aldaketa zehatz hori bideratu zuen, eta jarduera osorako aholkularitza eman zuen, Gidaritza Taldeetan eta Batzordeetan parte hartuta.

Bizipena Koldok eta José Luisek kontatuko digute, Óscarren laguntzaz, eta Iker, Rafa, Ani eta Paularen azalpenek osatuko dute.

GOIKO Bizipena, Koldo Saratxagaren hitzetan

2009ko uda amaieran, lehenengoz ezagutu nuen TTT GOIKO, 40 pertsonak osatutako erakundea, Zumarragan, Gipuzkoan. Tratamendu termikoetan espezializatutako enpresa zen, eta bazkideek azaldu zidaten harreman estilo berriaren aplikazioan (ner) elkarlanean jarduteko aukera zegoela.

Urte batzuk lehenago, euren presidentea ezagutu nuen; zehazki, Innobasqueren abiaburuan. Etorkizuneko antolamendu eredu berriei buruz egindako eztabaidetan, ideiak partekatu genituen. Nabarmendu beharrean nago ez dudala dinamika haiei buruzko oso oroitzapen atsegina, jende gehiegi baitzegoen sortu litekeen uzta jasotzeko prest, eta inor gutxi borondatez, musu truk eta freskotasunez ereiteko prest.

Durangon egindako bilera hartan, bazkari soil baten bueltan, TTT GOIKOko lau bazkideak bileraren arrazoia zehaztasunez aletzen joan ziren. Euskadiko krisialdi ekonomikoari buruzko datuek argi uzten zuten krisialdia latza zela, baita luze iraungo zuela ere. Ondorioz, ezinezkoa zen tunelaren amaieran argitasuna ikustea (eta horren lekuko dugu 2014. urte hasieran daukagun egoera gorria).

Gainera, GOIKOk hainbat kalte edo gaixotasun zituen, uneko enpresa testuinguruan guztiak orokorrean pairatzen ari zirenak. Hain justu, pertsonen arteko eta pertsonekiko harreman zinez kaskarra, sindikatuekiko borroka latza, egindako inbertsio handiak eta gehiegizko zorpetzea.

Ohikoa den moduan, labur, erraz eta garbi adierazi nuen zertan zen pertsonetan oinarritutako antolamendu aldaketa eta horrek zekarren kultura aldaketa, nola lanean ari diren pertsonentzat, hala jabeentzat eurentzat —logikoki, dagoeneko bazuten horren berri—. Aurreko urteetan zuzendaritzaren eta langileen artean gertatutako guztia entzun eta horri buruz bi orduan hitz egiten jardun ostean, ulertu nuen, eta halaxe jakinarazi nien, une horretara arte gerentzia zeraman pertsonak —bilera hartan zegoen— beste egitekoren bat eduki behar zuela GOIKOtik kanpo, eta era horretan, harreman aldaketa eta antolamendu aldaketa bideratzen lagunduko zuen.

Horrek ezinbestean zekarren pertsona horrek gogoeta eta azterketa sakona egitea; izan ere, proposatu nion aldaketak, bere osotasunean, ordura arte kudeatzeko erabili zuen modua errotik aldatzea zekarren.

Finantza egoerak eta egoera ekonomikoak ere, nola barnekoak, hala kanpokoak, ez zuen erabakiarekin ez asmatzeko aukerarik ematen.

Aste batzuk geroago, bigarren bilera izan genuen, toki eta ordu berean. Bazkari hartan, euren zalantza handien berri eman zidaten —ez da harritzekoa—, eta adierazi zidaten benetan nekeza iruditzen zitzaiela aktiboan zituzten pertsona guztiekin, eta zituzten soldata handiekin, GOIKO egoera hartatik atera ahal izatea, eta are gehiago, merkatuak une hartan zuen iluntasuna ikusita. Adierazi zidaten hamabost langile gutxiagorekin jarduteko aukera aztertzen ari zirela, gainerako hogeita bostek euren lanari eutsi ahal izateko; izan ere, ez zuten arrakastarako aukerarik ikusten, aurreko urtetik horretara jarduera % 56ra murriztu baitzitzaien.

Aurretik esan bezala, teknikoki justifikatuta zeuden euren beldurrak ulertzen nituela errepikatu nien, eta azaldu K2K emocionando-ko kideok ez ditugula kontuan hartzen, inola ere, kaleratzeak; ezta berriki gertatu dela jakin dugun kaleratze baten ostean elkarlanean hastea ere.

Ezinbestekoa zen jabeek gaia berriro sakon eta gogoeta eginez aztertzea, pribatuan, eta ohikoa den moduan, **ner group**-en hainbat proiektu aztertu, ikusi eta ezagutu ostean; hala hauteman baitaitezke gertatutako aldaketa guztiak, eta jakitun izan ez daudela bi egoera berdin.

Hurrengo bileran, «biz gero, hiru seguru» atsotitza bete zen; izan ere, hirugarren topaketa hartan, "aurrera" esan zidaten, aldaketaren aldeko apustua egingo zutela, eta **ner group**-en sartzeko erabakia hartu zutela, ondorio guztiekin. Nabarmendu beharrean nago erabakia egiazki konplexua zela; izan ere, boladako enpresa kulturaren parametroekin, egoeraren larritasuna aintzat hartuta, «langile kopurua» murriztea eta borroka eta liskarrekin aurrera egitea zen adierazitakoa. Ondorioz, zoriondu egin nituen hainbeste hausnartutako aldaketa horregatik, eta are gehiago, ez zelako pertsona bakarrak hartutako erabakia izan. Onartu beharrean nago, hutsune txiki batzuk izan ezik, gainerakoan, onartutako konpromisoari begirako babesa erakutsi dutela une oro, eta hori funtsezkoa izan da lau urte geroago arrakastatzat jo dezakegun hau lortzeko. Aipagarria da, halaber, gerentzia utzi zuen pertsonak, lehenengo hilabeteetan noraezean ibili bazen ere, ilusio handiz egin dituela, eta egiten dituela oraindik ere, **ner group** taldearentzat benetan baliagarriak diren ekarpenak.

Bestalde, hurrengo pausoari heldu behar zitzaion; esan nahi baita, euren erabakiaren berri ematea aktiboan zeuden pertsona guztiei, K2Kren

iritsierak ekarriko zienaren eta harreman estilo berrirako aldaketaren jakitun izan zitezen, irakurraldien bitartez (asko, alajaina), ezagunen bitartez (eremuagatik posible zena), **ner group**-en beste proiektuak ikustera joanda, etab. Guk eskatzen dugun baldintzetako bat da, hain justu, aldaketarako kudeaketari heldu aurretik, aktiboan dauden pertsonen batzarrak ere, gehiengo osoz, prozesu berria onartzea.

Aipatzekoa da, kasu honetan, sindikatuetako ordezkariekin zeukaten harreman zaila zela tarteko, aldez aurretik haiekin bilera bat egiteko eskatu zigutela, ner-era sartzeak ekarriko zuenari buruzko oinarrizko ideiak azaltzeko, eta batzarrean halakorik onartuz gero, euren rol berria nolakoa izango zen adierazteko. Eta halaxe egin genuen —ez dugu ezer bidean utziko hitz egin ez izanagatik—, eta esan beharrean nago, gure ideien oinarriak zein ziren azaldu ostean eta jabeekin aurretik partekatutakoaren berri eman ostean, ez genuela inolako zailtasunik izan. Logikoa den moduan, nahiz eta batzuetan ez dirudien hala denik, eurak ere kezkatuta baitzeuden erakundearen etorkizunarekin zer gertatuko. Denborak aurrera egin ostean, nabarmendu behar dut ez dutela jardun ordezkari sindikal moduan; haatik, gutxi batzuek protagonista izatetik areago doan jarrerari eutsi diote. Gure ustez, Gaussen kanpaiak irudikatzen duenaren isla baino ez da: denetarik pixka bat izan behar da mundu honetan, ezinbestean.

Hilabete pasatxo igaro ostean, abenduan, batzar bat egin zen. Bertan, lehenengo aldiz, TTT GOIKOko pertsona guztiek izan zuten aukera, euren kideekin batera, jarrera eta erabaki pertsonalak hartzeko; euren etorkizunari eta bizitza partikularrari begira benetan garrantzizkoak ziren gauzei buruzko eta egunean zehar ordu gehien eskaintzen diogun hari (lanari) buruzko erabakiak hartzeko. Apustuak bi aukera zituen: batetik, goitik beherako harremanari eustea, guztiontzat ezaguna zen etengabeko liskarrarekin lotutakoa; edo bestetik, proiektu partekatu bati heltzea, errealitate etiko, garden eta ekintza libreko errealitateko aktore izateko aukera izanda; betiere, taldean jardunda eta erantzukizunez eta koherentziaz jokatuta. Aurretik irakurritakoa eta argi ezagutzen zutena azaldu genien guk, eta **ner group**-eko kide izateak gizartearekiko dakarren konpromisoaren berri eman genien.

Iraganeko estiloko ohiko galdera batzuk egin ostean (esaterako, ea ordura arteko oinarrizko baldintzak errespetatuko ote ziren, eta guk betikoa erantzun genien: gu ez gatozela inor erreskatatzera, baizik eta guztiok elkarrekin eta batera arraunean eginda, batasuna lortzera), bozketa egin genuen, eta emaitza hauek lortu: 36 baiezko eta 3 ezezko. Emaitza

bikaina iruditu zitzaigun; are gehiago, une horretan euren arteko harremanak zeinen kaskarrak ziren aintzat hartuta.

2010eko urtarrilaren 2an ekin genion elkarlanari, eta gure ohitura onei jarraituta, aurreneko hiru egunetan bilerak egin genituen pertsona guztiekin. Horri esker, GOIKOren osasunari buruzko argazki argi samarra lortzeko aukera izan genuen; izan ere, ez dago egunerokotasuna osatzen duten pertsonak baino hoberik, ikuspuntu guztietatik bizitako errealitatea hobeto ezagutzeko —betiere, pertsona guztien iritzia jasotzeko aukera badago, jakina—.

Azpimarratzekoa da, halaber, halaxe erakutsi baitigu esperientziak, **ner**-en barnean gordeta dagoena ezagutzeko eta horri buruzko gogoeta egiteko prozesuaren ostean, inolako presarik gabe egindakoa —kasu honetan, ia lau hilabete izan ziren—, eta jabeen % 100en eta langileen % 92ren arteko akordioaren ostean, K2K-ko kideekiko konfiantza maila, oro har, oso handia dela; ondorioz, bileretan jakinarazten dutena sentitzen eta pentsatzen dutenetik oso hurbil dago, eta guk, horri esker, diagnostiko bizkor eta bikaina lortzen dugu.

Elkarrizketa haien laburpenetatik, hauek ondorioztatu genituen:

Indarguneak: instalazio onak, indukzioaren ezagutza handia, gogo eta gaitasun handiko pertsonak eta lehiakide gutxi.

Hobetu beharreko alderdi gisa, berriz: lan gabezia (gutxi ateratzen ziren), ekoizpen bitartekoen ardura duen pertsonari begirako gehiegizko mendekotasuna, erabileraniztasun eta prestakuntza eskasa, prebentziozko mantentze gabezia, antolamendurik eza, bat-bateko saio gehiegi, pertsonen arteko harreman kaskarra, motibaziorik eza, informazio eta gardentasun gabezia eta errentagarritasun irizpiderik eza.

Urtarrilean zehar, egoera ekonomiko eta finantza egoera, bezeroen egoera eta oro har merkatuarena, zegoen antolamendu eredua, etab. ezagutzen ahalegindu ginen. Nabarmentzekoa da, jabeek eta pertsonek baiezko erantzuna eman aurretik, K2K-k sekula ez duela eskatzen erakundearen zeinahi arlotako egiazko egoera adierazten duen inolako dokumenturik; jabeekin aldez aurretik izandako elkarrizketetan ateratako datu edo informazioak besterik ez ditu izaten. Gerora, xehetasunez aztertzen dugu erakundearen egiazko argazkia; bereziki, etorkizunari begira giltzarriak izango diren funtsezko gaietan. Normalean, bigarren batzarrean aurkezten dira horiek, aldaketaren abiaburuan.

Otsail hasieran egin genuen, hain justu, bigarren batzarra. Bertan, antolamendu berria aurkeztu genuen; esan nahi baita, autokudeatutako taldeak, pertsona guztiak, euren izen eta guzti, norbere rol berriarekin bat etorrita, ideia berriak praktikan jarriko zituzten talde edo taldeetan agertzen zirela. Azterketa ekonomiko eta finantza azterketarako plan bat ere partekatu genuen, azken ekitaldietako informazio xehatua eta etorkizunean izan litezkeen agertokiak jasotzen zituena. Era berean, adierazi zitzaien Gidaritza Talde gisa jardungo zuen taldea ezagutuko zutela, aurrenekoz. Talde guztietako liderrek osatzen zuten, eta K2K-ko Óscar zen denen Koordinatzailea. Batzarraren amaieran, migrazioari heldu zitzaion; alegia, GOIKOren baitan, harreman estilo berrirako iraultza.

GOIKO Bizipena, José Luis Hinojoren hitzetan

TTT GOIKOn bolada txarra generaman, pertsonen arteko barne liskarrengatik eta ia sei urtean zapaldu gaituen krisialdiaren eraginez.

2008ko udan, benetan **banatuta** zegoen enpresa: TTT GOIKOko pertsonen bi heren kalera atera ziren, enpresa itun baten alde borrokatzeko deitu zuten grebari babesa emateko. Greba horrek hilabetetik gora iraun zuen. Eta horrek arrakala sortu zuen langileen arteko harremanetan. Aurretik batzuen eta besteen artean zegoen konfiantza desagertu egin zen. Traizio egin zigutela pentsatzen genuen guztiok: nola greba babestu zutenek; hala babestu ez zutenek. Harremanak gainbehera zihoazen, nabarmen; ezinbesteko-ezinbestekoa zenean baino ez ginen elkarrekin harremanetan jartzen. Barne energia asko xahutzen genuen, ez baikenuen energia norabide berera bideratzen. Zer espero genezake dagoeneko larri zaurituta zegoen TTT GOIKO enpresaz?

2009. urtean, jarduera ia % 50era jaitsi zitzaigun, eta beraz, sobera genuen denbora erakundean egin beharreko hobekuntzak lantzeko baliatu genuen; hala nola Aginte Koadroa, hobekuntza taldeak, 5S, plantan datuak automatikoki biltzea... Alabaina, funtsezko arazoak bertan zirauen. Harreman giro tirabiratsua geneukan artean ere. Salmentek beherapen handia izan zuten, gainera; eta arazo horrek galera handiak

ekarri zizkigun. Etorkizuna beltz ikusten genuen. Urte horretan, langile taldea egokitzen joan zen; batik bat, aldi baterako kontratuak desagerrarazita. Baina ez zen nahikoa. Kontratu mugagabeko 40 pertsona geratu ginen, eta langile taldea egokitzen jarraitu behar izanez gero, ziur asko, 10-15 bat pertsona kaleratu beharko zituzten... Zer beste aukera zegoen?

Jabeek **K2Krekin,** eta bertako Koldorekin, **harremanetan** jartzeko erabaki bikaina hartu zuten, zulotik ateratzen lagunduko zigun irtenbidea bilatzeko.

Langile ordezkariek K2Krekin bilera bat egin zuten; hura izan zen emandako hurrengo pausoa (kasu honetan, Koldo eta Óscar etorri ziren). Gerora, bilera hartan hitz egin zutenari buruzko informazioa eman ziguten batzar batean. Itxura ona zeukan. Liburuetan irakurtzen diren, Koldok emandako hitzaldietan entzuten diren eta Interneten ikusgai dauden kontzeptuak erabiltzen zituzten. Teoria ezin hobea da, baina zalantza geneukan ea TTT GOIKOn funtzionatuko ote zuen... Baina, zergatik ez saiatu?

Harreman estilo berria ezarri zuten erakundeetara bisitak egiteko aukera eman ziguten, gauzak praktikan nola diren ikus genezan, eta genituen zalantzak argitu genitzan. Autobus bat antolatu zuten. Lehenengo WALTER PACKera eraman gintuen, eta gero, LANCORera. K2Krekin harreman estilo horri heldu ziotenetik bizitakoak kontatu zizkiguten. Bisita horietatik, bada gogoan geratu zaidan xehetasun bat: TTT GOIKOko norbaitek LANCORen galdetu zuenean ea eurek nola ikusten zuten harreman estilo berria GOIKOn ezartzearena, kontuan izanda pertsonen arteko harremanak erabat hondatuta zeudela, LANCOReko Tasiok honela erantzun zuen: «Ezinezkoa da gure artean konpontzen ginen bezain gaizki konpontzea zuek!». LANCORen, sindikatu baten alde zeudenen eta beste baten alde zeudenen artekoa zen borroka nagusia. TTT GOIKOn, berriz, zuzenekoen eta zeharkakoen artean zegoen bereizketa; alegia, «goikoen eta behekoen artean».

Gauzak ondo doazenean, zailagoa izaten da aurrean geneukana bezalako aldaketa egitea. Kanpoko krisialdiak ez ezik, gure barne krisiak ere geroz eta gehiago pentsarazten zigun gure irtenbidea harreman estilo berria izan litekeela. Einsteinek esan zuen bezala, «pertsonen eta herrialdeen arazoa da irtenbideak aurkitzeko nagiak direla. Krisialdietan azaleratzen da pertsona bakoitzaren onena». Krisialdietan pizten eta ugaltzen dira sormena, talentua, borroka, irtenbideak eta aurrerabideak. Eta gu

izugarrizko aldaketaren premian geunden; errotik aldatu beharra geneukan.

Ondoren, **batzar** bat egin genuen. Bertan, K2K-k azaldu zigun zertan den harreman estilo berria, eta modu hori TTT GOIKOn txertatzeko bete beharreko baldintza batzuk azaldu zizkigun: urteko soldatan KPIa handitzea, azken urtean adina lanordu egitea, lortutako irabazien zati bat banatzea, K2K-k bere gain hartzen du koordinazio orokorra, garai bateko gerenteak bestelako zeregin batzuk izango ditu TTT TALDEAn, lanpostu guztiei eutsi behar zaie... Erakundeak proposamenari babesa emango ote zion jakiteko, bozketa egin genuen, eta aldeko boto ugari lortu zituen. TTT GOIKO enpresako langileek ezin hobeto onartu zuten ideia. 2010eko urtarrilean hasi ginen antolamendu estilo berriarekin lanean.

Ekintza **sindikalak** ez zeukan zentzurik, ordura arte egiten zuena aintzat hartuta. Sindikatu batek egiten dituen aldarrikapen guztiak daude jasota harreman estilo berrian. Erabakiak batzarrean hartzen dira, gehiengoak hala onartuta.

> «Demokrazia, hain zuzen, gainerakoen iritzien aurrean tarteka amore emateko premia da» (Winston Churchill).

Ordezkari sindikalek dagoeneko ez dute inor ordezkatzen barnean; izan ere, batzarra da erabakitzen duen organoa. ner-en txertatu aurretiko eta oraingo egoera aztertu, eta emandako aurrerapausoak ikusarazten dizkigun datu bat, hain justu, ordu sindikalengatiko absentismorik ez dagoela da. Lehen, ordea, ofizialki posible zen denbora guztia ematen zen jardun horretan.

K2K etorri aurretik, ez geneukan fitxaketa sistemarik; beraz, alde horretatik, ez genuen ezer aldatu behar izan. Soldata eskalei dagokienez, lau taldetan oso ondo definituta zeuden, eta hor ere ez genuen aldaketa handirik egin behar izan. Oraintxe bertan, soldata txikienen eta handienen arteko aldea bikoitza baino txikiagoa da.

K2K-ko taldeak elkarrizketak egin zituen TTT GOIKOko kide guztiekin. Antolamendu berria begiztatzen zihoazen heinean, aldaketak eragiten zigunoi horren berri ematen joaten ziren, **hurrengo batzarrean** aurkeztu aurretik behin betiko onarpena edukitzeko. Otsail hasieran egin zen batzarra.

> «Eraldaketa = Aldaketa + Zentzua» (Álex Rovira).

Harreman estilo berriaren (**ner**) arabera lanean hasi ginen!

Ordurako definituta genituen taldeak. Talde bakoitzak bere liderra zuen, foroetan ordezkatuko zuena (batik bat, Gidaritza Taldean eta Konpromiso Bileran).

> «Aldaketa bizitzaren legea da. Iraganari edo orainari soilik begiratzen dienak etorkizuna galduko du» (John Fitzgerald Kennedy).

Puntu honetan, nabarmentzekoa da bezeroari begira jarduteak duen garrantzia: komertzial bat izatetik (gerentea ere bera zen), 3 gerentek osatutako taldea izatera igaro zen (Bezeroa Asebetetzeko Taldea).

Administrazioko pertsona bat plangintza egiteko eta konpromiso bilerak gidatzeko, lan garrantzitsua inondik ere, izendatu izana ere azpimarratzekoa da. Aitortu beharrean nago, dena den, hasiera batean ez zitzaidala oso ideia ona iruditu, ez bainuen ikusten inolako loturarik pertsona horrek aurretik egiten zituen zereginen eta oraingoen artean; baina gerora, bete-betean asmatu zutela iruditu zitzaidan, pertsona horrek ahalmen eta kar handia erakutsi baititu (gaitasuna eta jarrera, alegia).

Eta bideari ekin genion. Talde bakoitzak bere adierazle eta helburuak finkatu zituen, euren bilakaera nolakoa izango zatekeen ikusteko.

Niri dagokidanez, Bezeroa Asebetetzeko Taldean (ESC), gauza asko ziren berriak. Ordura arte, bezeroekin izandako harremana gai teknikoengatik, kalitateagatik edo erreklamazioengatik zen. Aldaketa gogorra izan zen. Nire lankide Ibonentzat ere halaxe izan zen.

> «Esperientzia gure desengainuen batura da» (Anguez).

Eskaera kopurua handitu behar genuen, bezero berriak lortu... Nora mugitu behar dugu? Nola egin behar dugu?

Helburuak garbiak ziren: fakturazioak gora egitea lortu behar genuen, eta horretarako, asko eskaini behar genuen eta oso-oso lehiakorrak izan. Ondorioz, merkatuan mugitzea besterik ez genuen; geure burua ezagutarazi eta ahalik eta gehien hedatu: bisitak, bisitak eta bisitak. Nola suposatzen da jarri behar dugula, orain, harremanetan bezeroekin? Oraindik ere gogoan dut Óscarren esaldi bat: «Arriskatu egin behar da».

Eta halaxe izan zen. Kontua da izuei eta zalantzei aurre egitea, eta beti aurrera jotzea. Eremu geografikoen arabera antolatzen hasi ginen, eta baita bisitatu beharreko bezero moten arabera ere. Pixkana-pixkana, merkatuan geneukan posizioa hobetzen joan ginen. Aipatzekoa da ESCn eskuratutako independentzia, kontuan izanda sekula eskaintza bat osatu gabeak ginela guztiok.

Gai berri ugari landu genituen, eta ikasketa prozesua zorabiagarria izan zen. 'Marjina gordina', 'eraginkortasuna' eta '€/ordua, pertsonako' kontzeptuekin etxekotzen hasi ginen. Prozesuaren kostuak ez ezik, kontzeptu horiek ere aplikatzen genituen eskaintzen osaeran. Kasu batzuetan, prozesuan parte hartzen duten pertsonen konpromisoa eduki behar izaten zen, eta izaten da oraindik ere; izan ere, prezio objektibo bat finkatzeko, ezinbestekoa da ahalegina egitea. Esan nahi baita, eskaintza eskaera baten adibide zehatz bat jartzen badugu, eta merkatuak dagoeneko prezioa finkatuta badauka, eta guk proiektua lortu nahi badugu, azterlana alderantziz egingo dugu: horrek marjina gordin oso estura eramango gaitu, eta prozesuan, gainerako lanetarako hitzartutakotik gorako eraginkortasunez jardun beharra izango dugu. Orduan, ELCko kide bati galdetu behar zaio: egin al dezakegu lan eraginkortasun handiagoarekin, merkatuko prezioan eskaintza egin ahal izateko? Kasu horietan, baiezko erantzuna errazago lortzen da, zerikusia duten pertsonei ezer galdetu gabe eskaintza eginda baino, eta hartara, ahalegin hori eskatu beharko zaie gerora.

Eraginkortasun kontzeptuari '€/ordua, pertsonako' kontzeptua ere lotzen zaio. Ohartu ginen eraginkortasuna zenbat eta handiagoa izan, orduan eta handiagoa dela lortu daitekeen produktibitatea (€/ordua/pertsonako); baina produktibitatea handiagoa izango da, halaber, pertsona baten lanean zenbat eta makina gehiago txertatu. Ildo horretan, SERTECeko taldea lanean hasi zen ekoizpen prozesuak hobetzeko, makinan egindako piezen elikatzeak ahalik eta automatizatuenak izan zitezen. Eraginkortasun handiagoz egindako lanak produktibitatea handitzea dakar, eta kasu honetan, automatizazio handiko lanari esker, 10 aldiz handiagoa izan zitekeen.

Jar dezagun adibide bat: pertsona batek eraginkortasun jakin batekin egiten badu lan makina batean (ekoizpen erritmo jakin baten emaitza, ez-emankorrak diren funtzioetara —esaterako, kontrolak egitea, auto-mantentze lanak, atsedenak...— bideratutako denbora kontuan izan gabe), ahalegin txiki bat eginda, eraginkortasuna % 10 handitu liteke. Pertsona horrek bi makina erdiautomatizatutan lan egiten badu, ekoizpen erritmoa

giza jardunaren hain mende ez dagoela, eta aurreko kasuaren eraginkortasun neurketa berbera egiten bazaio, produktibitatea % 100 handituko da. Beraz, ‘pertsona-makina’ kontzeptua txertatu genuen.

Ezagutza horrekin, hilabete batzuk geroago, hainbat makinarekin, zelula batean piezen elikatzea gauzatzeko robot bat ezartzeko ideia lantzen hasi zen SERTEC. Ordura arte, urteko bolumen handia zuten pieza jakin batzuentzat landu ziren automatismoak, baina... zer egin zitekeen urteko bolumen ertain-txikia zuten piezekin? Robot batek egokikortasun handia dauka; beraz, pieza harrapatzeko programan aldaketa txiki bat eginda eta atzaparrak aldatuta, makina bidez, askotariko formako piezak elikatzeko erabili daiteke. Enpresetan ezin hobeto ezagutzen dituzte kontzeptu horiek. Robotaren ideiak harrera ona izan zuen TTT GOIKOn, hori txertatzeko egin behar zen inbertsio handia ez baitzuten lanpostuentzako mehatxu gisa ikusten; haatik, berez duen funtziorako tresnatzat ikusi zuten: lehiakortasunari begira aurrerapauso handiak emateko aukera, ELC barneko lan baldintzak hobetzeko aukera. Ideia horri begirako konfiantza eta pertsonen esku-hartzea benetan handiak izan dira. Inbertsio orok du arriskua, baina ezinbestekoa zen inbertsio hori egitea, TTT GOIKOren etorkizuna, besteak beste, era horretako inbertsioen araberakoa baitzen.

> «Ez dago ez arriskatzea baino gauza arriskutsuagorik» (Josep Guardiola).

Ez dago akatsik, irakasbideak baizik.

Zenbat eta lan eraginkortasun handiagoa, orduan eta ‘€/ordua, pertsonako’ gehiago, eta ondorioz, handiagoa lortutako marjina gordina.

Helburu den marjina gordina, hain zuzen, emaitza positiboa izatera eramango gaituen emaitza kontutik aterako dugu. Eta horixe da eskaintzetan aplikatzen duguna. Kasu batzuetan, eskainitako bolumena dela tarteko, balio txikiagoetara jotzen da, lehiakorragoak izateko.

Nahiz eta TTT GOIKOn, K2K sartu aurretik ere, noizbait, emaitza kontuak eta balantzea azaldu izan, **Gidaritza Taldean (EP)** hori egiten hasi ginenean, hilean behin gainera, gardentasun ariketa bikaina iruditu zitzaidan, ezagutza partekatuaren adierazpen gorenetako bat. Foro horretan, talde bakoitzeko ordezkari batek eta taldeak berak izendatutako liderrak parte hartzen dute.

EPk azaltzen du zer gertatzen den bezeroekin, fakturazioekin eta joerekin, eta bakoitzaren adierazleen aurrerapausoen berri ere ematen du. Talde bakoitzaren adierazleak ere aztertzen dira. Gainera:

- Zenbat denboran biltzen garen neurtzen da (bizipen partekatuak), oso ezaugarri garrantzitsua baita harremanen mundu honetan. Urte hasieran, egin beharreko barne bilera guztiak jasotzen ditugu taula batean. Taula horri «Harremanen Matrize» esaten diogu.
- Absentismoa aztertzen da; gure kasuan, asko murriztu zen, seguru asko, aplikatzen hasi ginen estilo berriagatik sortutako barne motibazio handiari esker.
- Emaitza Kontua zehaztasunez azaltzen da; analitikoa da. Urteko kostu finkoak urtean zehar banatzen dira, hilabete bakoitzak duen egun kopuruaren arabera. Era horretan, modu argiagoan aztertu ditzakegu kontuaren kontzeptuak, eta komeni diren erabakiak hartu ahal izango ditugu. Aurreko denboraldiekin eta indarren dagoen urteko eta hilabeteko aurreikuspenarekin alderatzen da beti. Gure helburua da errentagarriak izatea, eta TTT GOIKOko kide guztiak asebeteta egotea; nola langileak, hala jabeak. «Pertsona bat ez da aberatsa daukan aberastasun kopuruarengatik, baizik eta ondasunen eta premien artean duen orekarengatik» (José Mª Tallada). Arreta handia jartzen zaio fakturazioari, baina baita kostu sail guztiei ere; izan zuzenekoak, izan zeharkakoak.
- Diruzaintza aurkeztu eta aztertzen da; aurreikusitako ordainketa eta kobrantza guztiak xehetasunez argitzeko azalpenak ematen dira. SEAPek kontuen egoera azaltzen du, eta banku erakundeekiko negoziazioen berri ematen du.
- Egiten ari diren inbertsioei jarraipena egiten zaie.
- Eta baita garrantzizkotzat jotako beste hainbat gai ere.

Bilerako gorabehera horiek guztiak TTT GOIKOko kide guztiei jakinarazten zaizkie, gerora.

Egunero, halaber, bilera bat egiten dugu; «**Konpromiso Bilera**» izenez ezaguna. Bertan, hurrengo egunerako plangintza aurkezten da, eta parte-

hartzaileen (ekoizpenean zerikusia duten aldeak) eta gainerako laguntza taldeen artean adosten da.

Adierazle batzuk aldian-aldian jasotzen dira, guztiok izan dezagun zer moduz goazen erakutsiko digun informazioa. Kontzeptu eta datu batzuk oso barneratuta ditugu; esaterako: ekoitzitako €/eguna , ekoitzitako €/ordua pertsonako, eraginkortasuna, hileko emaitza, marjina gordina... alegia, ez soilik fakturazioa, enpresa askotan ohikoa izaten den bezala.

Estilo honekin jarraitzera bultzatzen gaituzten ezaugarri batzuk, zehazki, gardentasuna eta komunikazioa dira.

Beste bat, parte-hartzea. Urtero Plan Estrategiko bat egiten da. Bertan, helburu batzuk betearazten lagunduko dieten ideia eta ekintza batzuk aurkezten dituzte taldeek. Hori guztia uztartu, eta emaitza askiesgarri bat lortzen da: **Ideiak eta Helburuak Plana**. Plan hori batzar batean aurkezten da, Gidaritza Taldeak eta jabeek Administrazio Kontseiluan onartu ostean.

Esate baterako, 2014rako inbertsio plana Proiektu Taldearen gogoetatik sortu da. Koordinatzaileak eta ESC eta SERTECeko kideek osatutako taldea da, gehiago eta eraginkortasun handiagoarekin ekoizteko helburuarekin.

Oraingo krisialdi garaian, lan egiteko modu honek indarra eman digu, eta bizirik irauten laguntzeaz gainera, etorkizunari begirarazi digu, aurrera egiteko itxaropenarekin eta indukzio bidezko tratamenduan erreferente izaten jarraituta.

Egia da oso egoera kritikotik abiatu ginela —ia-ia hondoa jota geunden, eta ondorioz, hobetzeko marjina handia geneukan—, alabaina, salmentetan eta batik bat emaitzetan izan dugun hazkundea ikusgarria izan da. Arlo komertziala sustatu izana eta bezeroari gehiago begiratzea funtsezko ezaugarriak izan dira **bezeroek** TTT GOIKOri begirako **konfiantza** handiagoa izan dezaten lortzeko, eta baita bezero berriak erakartzeko ere, orokorrean gertatu den eskaera beherakada nolabait orekatzeko. Zehazki, azken bi urteetan, bost bezero nagusietatik hiru galdu ditugu, % 25eko fakturazioarekin, eta halere, bizirik jarraitzen dugu! Eta ez hori bakarrik. Ideiak eta Helburuak Planaren arabera, azken sei urteotako emaitza hobetzeko aurreikuspenak ditugu. Bezero berriak erakartzeaz gainera, bezero garrantzitsuak zaintzeko gai izan gara, eskaerak aurkezteko egunero izan diren premiei erantzuteko zerbitzu on baten bitartez, eta baita asteburuetan, zubietan edo jaiegunetan lanean jardunda egindako ahaleginaren bitartez ere. Kostata lortu dugu jendea,

presazko lanak edo atzeratutako lanak aurrera ateratzeko uneetan, baina behar izan den orotan, erantzuna jaso dugu. Eta horrek adierazten du malgutasun handia dugula halabeharrak gertatzen direnetan. Eta horri gehitu behar diogu ekoizpenaren arloan eraginkortasuna izugarri handitu dugula eta kostuak egokitu egin ditugula, geroz eta emaitza hobeak lortzeko.

Ezaugarri giltzarria izan zen lanpostu guztiei eusteko konpromisoa hartzea. Ondorioz, ahalegin ekonomiko handiak egin behar dira, besteak beste: soldatak baliatuta, izandako **galeren zati bat ordainduko dugu,** KPIaren urteko soldata hazkundea aplikatu ostean —betiere, oinarrizko soldataren % 100aren gainean—, erosteko ahalmena ez galtzeko. Norbanakoari dagokion soldataren % 100az azpiko soldata jasotzen denbora luzea igaroz gero —zenbait urte, % 10etik gorako ekarpenarekin—, nekez pentsa liteke horrek zentzua duela; izan ere, berehalako ordain materialean pentsatzen jartzen gara, eta berez, lanpostu guztiei eustean oinarritutako elkartasun zentzua izateari begira egin beharko genuke gogoeta. Arlo horretan, bada beste konpromiso bat ere: ekitaldi bakoitzean lortzen diren irabazien ehuneko bat banatzeko konpromisoa.

Lan karga txikiagoa izan denean, Enplegua Erregulatzeko Espedientera (EEE) jo behar izan dugu. Estilo honetan EEEra jotzeak duen abantaila nagusia da, hain zuzen, denen artean adostu genuela zenbat komeni zen egitea; eta bidezko neurrian banatu genuen. Era horretan egitea pentsaezina zitekeen duela hilabete batzuk. Nabarmentzekoa da pertsona talde handi batek beharrezko akordioak sinatzeko izan zuen eskuzabaltasuna; batzuetan, giro tirabiratsuan, gainera. Izan ere, langabezia egunak genituen jokoan, baina ezinbestekoa zen lanak aurrera ateratzea. Kudeaketa autonomo hori dugu, hain justu, harreman estilo berriarekin egin dugun jauzi erraldoiaren beste adibide bat. Ez da ohikoa horrela egitea (nik, behintzat, ez dut ikusi), eta GOIKOn ezinezkotzat joko nuke, ner ezagutu aurretik (zer egoeratan geunden aintzat hartuta). Taldeak, nola zuzenekoak, hala zeharkakoak, ekarpen bera egiten joan ginen, unean uneko premiei erreparatuta. Eta ner ibilbidea hasi genuenetik egindako azken balantzea berbera da guztiontzat.

Autokudeaketaren beste adibide garrantzitsu bat, hain zuzen, Plangintzako pertsonak urtebeteko lan utzialdia hartu izana da. 2012. urte amaieran gertatu zen. Eguneroko dinamikak, talde guztiak lotzen dituen eta nola TTT GOIKOn, hala ner group-eko erakunde guztietan bezeroa guztion jo puntutzat jartzen duen bizkarrezurrak, Plangintzaren

Konpromisoaren inguruan dihardu. Bertako arduraduna ez egotea arazoa zen guretzat: hark utzitako hutsunea betetzea ez zen erraza izango. Gai hori bereziki landuko zuen talde bat proposatu genuen, erakundeko pertsona guztientzat irekia izango zena. Elkarrekin eztabaidatu genituen hainbat planteamendu, eta azkenean, talde horretan botatako proposamen bat gauzatu zen. Bertan, 20tik gora pertsonak parte hartu genuen.

ner estiloaren baitan egindako lau urteko ibilbide honetan, hainbat **antolamendu aldaketa** izan ditugu. Erakundea aurkezteko batzarraren osteko planteamendua abiaburu hartuta, denetarik izan dugu; hala nola bezeroari gehiago begiratzeko apurtu diren ELC taldeak, makina edo bezero motagatik, edo lankideen artean babes handiagoa izateko uztartu diren ELC taldeak, eta baita taldeetan izan diren hainbat aldaketa ere: ELCtik Igorpenetara aldatu diren pertsonak, SERTECetik ESCra aldatu direnak, Igorpenetatik Plangintzara, ELC batetik beste ELC batera, ELCtik SERTECera aldatu diren pertsonak, SERTECetik ELCra aldatu direnak... Behin egoera bati egokitu garenean, ez dugu gogo handirik izaten aldaketetarako, eta are gehiago ia erabat zurruna zen antolamendu eredu eta pentsamolde batetik gentozela kontuan izanda. Baina aldaketa horiek indartu egin gaituzte, egokitzeko gaitasun handia baitugu.

> «Emaitza ezberdinak bilatzen badituzu, ez egin beti berdina» (Einstein).

Sortzen diren premietara egokitzeko gaitasun hori erakundearen aldeko ezaugarria da.

Badugu beste abantaila handi bat: ner group-eko beste erakunde batzuetan **birkokatzeko** aukera, alegia. 2013. urtean hiru pertsona eduki ditugu beste erakunde batzuetan birkokatuta. Kostuak dezente aurreztea dakar horrek. Langile taldea lan kargara egokitzeko modu bat da, baina langabezia erabiltzera eramango gaituen EEEra edo kaleratzeetara jo behar izan gabe. Birkokapenak borondatezkoak izaten dira. Birkokatuko diren pertsonek garbi eduki behar dute joan egin nahi dutela. Hartara, erakunde hartzailean ez da porrotik izango, beste toki batean, beste pertsona batzuekin eta joan-etorrietan ibilita lan egiteko motibazio gabeziagatik. TTT GOIKOn, gure proiektuan benetan beharrezkoak izan diren birkokatzeak egin behar izan ditugu, baina, azkenean, gauzak bide onetik joan dira. Era berean, ikasi dugu inor ez dela ezinbestekoa, nahiz eta beharrezkoa izan.

Lan karga handiko une jakin batzuetan, berriz, beste erakunde batzuetako pertsonengana jo dugu. Haiek ere birkokatuta lan egin dute TTT GOIKOn. Bizipena benetan ederra izan da. Pertsona zoragarriak ezagutu ditugu; oso langileak.

Datu bezala aipa nezake TTT GOIKOko kide gehienek uste dutela **ez genukeela atzera egingo**. Izango da metodo hoberik, eraginkorragorik, parte-hartzaileagorik eta asebetetze pertsonal handiagoa emango duenik... Baina gu honaino iritsi gara, eta guztiok ahalik eta gustuen lanean jarraitzeko modu hobea bilatzen segituko dugu; betiere, erakundea errentagarri izanda. Era guztietako bizipenak izan ditugu, baina egia da bizipen negatiborik izan ezean, ez ginatekeela positiboak aintzat hartzeko gai izango.

Batasunak dakar arrakasta. Duela urte batzuk, bizirik irauteko itxaropena urria bazen ere, esan genezake ner-ek alderdi eta balio positibo ugari eman dizkigula, etorkizuneko proiektu arrakastatsu bat ekarri digutenak. Energia positiboa kutsakorra da.

Gehiengoen iritzia azaltzen dut beti; izan ere, desberdinak gara guztiok, eta egunetik egunera ere desberdin joka dezakegu.

> «Gizakiak ilargia bezalakoak dira. Beti dute inori erakusten ez dioten alde ilunen bat» (Mark Twain).

Ia ezinezkoa da zeinahi kontutan erabateko adostasuna lortzea, baina batzar estiloan, ahalik eta adostasun handienarekin lan egin behar dugu:

> «Ez dira makinak mundua bideratu eta herrestan eramaten dutenak, ideiak baizik» (Víctor Hugo).

Planteamendu batzuetan iritzi banaketa itzela izan da, baina behin batzarrean zerbait hitzartzen denean, pertsonek koherentzia handia izaten dute hitzartutakoa onartu eta betetzeko.

Dena ez da perfektua. Eguneroko arazoak izaten dira, jakina. Pertsona bakoitza gainerakoak ez bezalakoa da; eta aldakorra, gainera, egun batetik bestera. Teoria oso erakargarria da, baina gero egunerokotasunean jardun behar izaten da, estiloari buruz sor daitezkeen zalantzekin. Batzar batzuetan, **estiloaren aldeko gure apustua** argitu eta **berretsi** behar izan dugu. 2013ko ekainean, batzar baterako deia egin zen, hainbat helburu lortzetik desbideratzen ari ginelako, edo hobeto esanda, helburu horiek

lortu ezean izango genituen ondorioengatik. Estiloak bakoitzaren lana betetzeko erantzukizuna dakar, eta taldeko helburua bete ezean inolako ondoriorik ez izatera ere iristen ari ginen. Askatasuna dago eduki beharreko erantzukizun mailara iristeko. Baina hori ez da nahastu behar lasaikeriarekin.

Ni blokeatuta nenbilen, eta K2Kren, Óscarren eta Koldoren laguntza jaso nuen, gaia berriz bideratu ahal izateko. Jabeen babesa ere erabatekoa izan zen.

> «Planak ez badu berea betetzen, aldatu egin behar da. Aldatzea ez da porrot egitea. Aldatu egin behar da, etorkizuna sortzeko (Mohammad Yunus).

Talde bakoitzeko helburu bat aurkeztea erabaki genuen. Epe batean helburua betetzen ote zen neurtu, eta proposatutakoa baino gutxiago lortuz gero, bete gabeko taldeak bere soldatan nabarituko zuen, neurri proportzionalean: *konpromisoa.*

Bezeroen erreklamazioei begirako kontzientzia harrarazteari buruz ere ari gara. Horrekin lotuta, bezeroaren erreklamazioa jaso duten lan aginduei jarraituta geuk egindako ekarpena nola berreskuratzen dugun aurkeztu genuen, urteko gehieneko helburutzat jotako baliotik abiatuta.

Landu genuen beste gai bat, zehazki, *malgutasunerako* borondatea izan zen. Bere ohiko ordutegitik kanpo ahalegina egiten duen edonork, sari gisa, ehuneko handiagoa jasoko du irabaziak banatzean.

Batzarrean, azkenik, gehienek eman zieten babesa proposamenei.

Erreklamazioen helburua uztailetik gaindituta zegoenez, batez besteko €/egunera iritsi ginenean, hiru larunbat goizetan lan egin genuen denok (guztiok parte hartu genuen lanaldia osatu arte).

Estiloaren egunerokotasunak badu osagai zorrotz bat, baina bestalde, lorpenak erdiesten joateak emandako atsegina ere hortxe dugu.

> «Someday we'll look back on this and it will all seem funny» [Egunen batean, atzera begiratuko dugu, eta guztia irudituko zaigu barregarria] (Bruce Springsteen).

Konfiantza garrantzizkoa da. Erantzukizunen bat baldin bada, aise izaten da gainerakoenganako konfiantza. Hona hemen adibide bat: prozesurako

barne dokumentazioa sortzeko, hornitzaileei eskaerak egiteko edo bezeroentzako dokumentazioa osatzeko erabiltzen den kudeaketarako programa informatikoa zeharkako pertsona gutxi batzuek erabiltzetik pertsona askoren eskura egotera igaro da; bai prozesuetako datuak txertatzeko, bai albaranak sortzeko, bai kalitatezko ziurtagiriak eskuratzeko... Ondorioz, talde bakoitzak autokudeaketarako aukera handiagoa dauka. Aldi berean, auto-konfiantza dugu bakoitzak bere buruari ezarritako lorpenak erdiesteko motorra.

> «Zeure buruarengan konfiantza izan arte ez duzu ikasiko bizitzen: konfiantza lortzen duzunean, nahi duzuna erdietsiko duzu» (Goethe).

2013. urtean, **bulegoak beheko solairura lekualdatu** ditugu, hurbiltasunari esker, pertsonen artean bateratasun eta harreman handiagoa lortzeko asmoz, eta guztiok izan gaitezen gainerakoen arazoen jakitun. Elkarlana handiagoa da orain, eta banaketa elikatzen duen oztopo fisikoa gainditu dugu (goikoak eta behekoak), ez baitugu horrelako banaketarik eduki nahi. Bestalde, aipatzekoa da gertakari horrek ekarriko digun energia aurrezpena. Horri esker, inbertsioa urte gutxiren buruan amortizatuko dugu.

Bada pertsonek enpresari begira duten konpromisoa erakusten duen ratio bat: gaixotasunagatiko **absentismoa** (Las Indias, *Nola irten krisialditik* liburuan). Han dioenaren arabera, «lau urte dira lehiakorrak ez garela. Absentismo maila onartezinak ditugu, eta gure lehiakortasuna goitik behera joan da, nabarmen. Arazoa da oraintxe konturatu garela». Eta esaten du, halaber, «soilik berrikuntzan inbertsioa eginda ez dugu lortuko lanpostuei eustea. Inbertsio hori funtsezkoa da negozio berriak sortzen joateko, baina kapital handia behar du, baita pertsona ugari ere, eta baliabide horiek erruz dituzte beste herrialde batzuetan, besteak beste, goraka ari diren herrialdeetan». TTT GOIKOn behera egin zuen nabarmen absentismo mailak, eta bat nator arestian aipatutakoekin. Barnetik egiaztatu ahal izan dugu eta.

ner group-en, hainbat foro daude, bizipenak partekatzeko, elkarrekin gauzak sustatzeko, beste erakunde eta pertsona batzuk ezagutzeko eta ner group osatzen dugun erakunde eta sektore askotarikotasunaren barnean elkarlanerako sinergiak bilatzeko. ESCko kidea eta Koordinatzailea izan naizenez, beste pertsona eta erakunde batzuk ezagutzeko zortea izan dut. Oso aberasgarria izan da, eta asko ikasi dut. Eta seguru asko,

aurrerantzean ere asko ikasiko dut. Guztiok jarraituko dugu gehiago ikasten. Ohartu naiz zeinahi kontu ebazteko gauzarik baliagarriena **harremanak direla**. Hemen, atea irekita daukagu, zeinahi kontsulta egiteko edo babesa bilatzeko.

Badira beste talde batzuk ere: finantzarioak, baterako kudeaketakoak (erosketak), aukera berrietarakoak, diru laguntzetakoak, etab. Guzti-guztiak benetan baliagarriak baterako garapenerako. Sinergia bateratuak bilatzen ditugu, besteak beste, finantza erakundeekin edo ohiko hornitzaileekin (telefonia, garraioa, energia, bidaiak, etab.) baldintza hobeak negoziatu ahal izateko.

Lur Denok-en parte hartzeko aukera ere izan dugu; alegia, produktu ekologikoen baratzean. Hainbat pertsonarekin elkarlanean aritu gara hasieratik, eta aldian behin saski bat jasotzen dugu. Era berean, baratzean egin beharreko lanetan parte hartzen dugu.

Baina izan dugu bestelako aukera handi bat ere; zehazki, gure denboratik apur bat **gizartearekiko konpromisoan** oinarritutako zereginetara bideratzea. Hala nola Elikagaien Bankurako elikagaiak biltzeko kanpainak, Baketik-en Forum antzerki emanaldiak, Sahararako jostailu eta bizikleta bilketa...

Hainbat **ner egun** ere ospatu ditugu. Gure senitartekoekin, egun ederra partekatu ahal izan dugu beste erakunde batzuetako pertsonen konpainian.

TTT GOIKO aurrerapen ekonomiko handia duen proiektua da, harremanetan ibilbide handia egin duena. Horixe da gehien gustatzen zaidana, atzera begira jartzen naizenean. Alabaina, aurrera begira jartzen banaiz, erabat **egonkortu** arte eta harreman estilo berria modu naturalagoan erabili arte oraindik ere ibilbidea egin behar duen proiektua ikusten dut.

> «Ez dago belar txarrik, ezta gizon txarrik ere: lantzaile kaskarrak baizik» (Víctor Hugo).

Etorkizuna aurrean dugu, ondo landu behar dugun etorkizuna. Gure esku dago hala egitea, eta ahalegin guztiak norabide berera bideratzea.

> «Lurra ez dago soldaduen odol egarriak, gizonen izerdi egarriak baizik» (Esaera zahar brasildarra).

Egia da egoera zailak egon badaudela, egoera tirabiratsuak, liskar egoerak, etorkizuna argi ikustea galarazten dutenak, eta batik bat, izan dugun bilakaera ikusgarria hautematea galarazten dutenak. Batzuetan, ez dugu etorri handirik izan konpromisoak aurrera ateratzeko, baina egia esan, azkenerako burutu egin dira. Gure arteko harremanak asko hobetu dira, eta kontuan izanda giro txarra dagoeneko oso barneratua zegoela, eta kontuan izanda, batetik, jarrera sindikalista duten pertsonen errotze eta lidergoa, eta bestetik, kontrako jarrerei emandako babesa, esango nuke lorpenak merezimendu handikoak direla.

Zorionekoa naiz bizipen hauek izanagatik. Horrela esaten zuen nire aitak: «Lastima estilo honekin lan egiteko aukerarik eduki ez izana». Nik, ordea, zorte hori izan dut. TTT GOIKOn zorte hori izan dugu.

Eta zer zortea dugun TTT GOIKOn ditugun jabeengatik.

> «Gure parekoen ongia bilatuta, geure ongia bilatuko dugu» (Platon).

Erakundeko pertsonen ongia edo onura, azken batean, jabeen ongia ere bada.

> «Ez saiatu gidatzen bere kabuz bere bidea bilatzeko asmoz dabilena» (Shakespeare).

Estiloa ezartzeko beharrezko askatasun osoa eman digute, eta ahalik eta gutxien esku hartuta, kudeaketatik urrun egon dira, eta ner-i begira konfiantza osoa dutela erakutsi dute. Jarrera hori oso mesedegarria izan da.

> «Zuzentzearen artean jakin behar da noiz utzi behar den batuta, orkestrari eragozpenik ez sortzeko» (Karajan).
>
> «Botereari eta intxaurrondoari gauza bera gertatzen zaie: ez diote ezeri uzten euren gerizpean hazten» (Antonio Gala).

A zer-nolako zortea gurea K2Krekin topo egin dugulako, eta haren babesa eta aholkularitza jaso dugulako.

> «Goseak dagoen pertsonari arraina ematen badiozu, egun osorako elikatuko duzu. Arrantzan egiten irakasten badiozu, ordea, bizitza osorako elikatuko duzu» (Lao Tse).

Eta Koldok ere honela esan zuen lehen batzarrean: «Honek aurrera egiten badu, zuengatik izango da; baina porrot egiten badu ere, zuengatik baino ez da izango». K2K-k gidoia osatzen lagundu digu; eta geu izan gara aktoreak. Ikasi dut estiloa, funtsezko balioak bezalaxe, pertsona bakoitzaren barnean dagoela. Hain da oinarrizkoa eta erraza, norbaiten aholkularitza baino ez dugula behar logika eta etika aterarazi eta aplika ditzagun.

A zer-nolako zortea dugun gauden pertsonak egoteagatik. Estiloari begira erakutsi dugun motibazioagatik, erakunde parte-hartzailea izateagatik.

> «Urteek azala zimurtzen dute, baina gogoberotasunari uko egiteak arima zimurtzen du» (Albert Schweitzer).

Ilusioa izan behar dugu, ereiten eta TTT GOIKOn ezer ez dela berdin pentsarazten diguten lorpenak erdiesten jarraitzeko aukera dugulako.

Koordinatzailea naizen heinean, saiatzen naiz nire bertuteak baliatzen, TTT GOIKOn guztion gogobetetzea ahalik eta handiena izan dadin.

> «Bakean bizitzeko eman beharreko lehen pausoa pertsona bakoitzaren buruasetzea izaten da» (Dalai Lama).

Eskerrak eman nahi nituzke egindako akatsak ulertzeko izan dugun jarreragatik.

> «Ona izatea erraza da; bidezkoa izatea da zailena» (Víctor Hugo).

Eskerrik asko TTT GOIKO posible izatea egin duzun guztioi.

Iker, Rafa, Ani eta Paularen azalpenak

Iker (produkzioko ELC edo Bezero Lerroen Taldeko burua)

*Zer desberdintasun antzematen dituzu TTT Goikoren esperientzietan **ner** aurretik eta ondoren?*

Alde nabarmenetako bat egungo egoerari buruzko azalpenak emateko gardentasuna da.

*Zure ustez, **ner** ezarri izan ez bagenu gaur egun lanean gauden guztiak egongo ginateke? Zergatik?*

Ziur asko ez ginateke denak egongo, egoera ekonomiko hartan bideraezina baitzen guztion karga mantentzea. Uste dut lehenengo jendea kaleratu eta lan taldearen egonkortasuna apurtuko zutela, eta horrek beste ondorio batzuk ekarriko zituela gero.

*Berriz **ner** iritsi aurretik bizi ginen moduan bizi gintezkeela uste duzu?*

Bai, baina ez genuke denek jarraituko lanean.

*Zure ustez, zein izan da berrikuntza nabarmenena TTT GOIKOn **ner** ezartzea erabaki genuenetik?*

Pieza bat egiteak zenbat balio duen jakitea, kostuak xehatuta, zuzenekoak (hortik ateratzen da marjina gordina) eta zeharkakoak. Gainera, horrek emaitzen kontuan nola eragiten duen ikusten dugu.

*Zer aldaketa izan dira garrantzitsuenak zure lan pertsonalean **ner** ezarri genuenetik?*

Pertsonalki, erantzukizuna arindu dit, orain banatuago baitago. Lehen, talde baten koordinatzailea nintzen. Orain bakoitzak badaki zer egin behar duen. Sistemak berak nolabaiteko askatasunez lan egiteko aukera ematen digu, erantzukizunez jarduten badugu betiere.

***ner** aplikatzeak ekarritako zer aldaketa izan da zailena edo izaten ari da zailena?*

ELCko produkzioaren jarraibideak ez dizkigute «goitik» markatzen; pertsonek lan baterako ekarpenak egiten dituzte taldeetan. Egoera hori deserosoagoa da, eta batzuetan tirabirak eta tentsioa sortzen dira prozesuan parte hartzen duten taldeetako kideen artean.

*Zergatik aholkatuko zenieke GOIKOren antzeko erakundeei **ner** estiloa ezartzea?*

Krisi garaian, ner taldean sartzeak erakundearen bizitza luzatzea ahalbidetzen du, pisu ekonomikoa murriztu egiten baita erakundean egonkortasuna finkatu arte. Modu horretan, bilakaera naturala izan dezake.

Rafa (Kalitate arloko burua SERTEC barruan)

*Zer desberdintasun antzematen dituzu TTT Goikoren esperientzietan **ner** aurretik eta ondoren?*

Batik bat, langileen arteko harremanak hobetu direla nabarmenduko nuke, nahiz eta baden salbuespenik, normala denez. Nire ustez, gardentasun handiagoaren eta partaidetza zabalagoaren ondorio izan da, horrek konfiantza indartu baitu guztien artean.

*Zure ustez, **ner** ezarri izan ez bagenu gaur egun lanean gauden guztiak egongo ginateke? Zergatik?*

Baliteke egun gauden guztiak ez egotea, lan karga txikiaren ondorioz langile batzuk birkokatu behar izan baititugu, eta **ner** taldean egon ez bagina, beste modu batera kudeatu beharko genuen egoera. Eta **ner**-ek lan komertzialak egitera bultzatu ezean, baliteke are pertsona gehiago birkokatu behar izatea.

*Berriz **ner** iritsi aurretik bizi ginen moduan bizi gintezkeela uste duzu?*

Bai, baina ziur asko ez ginateke denak egongo, eta atzerako urratsa izango litzateke alderdi askotan, hala nola langileen arteko harremanetan, gardentasunean eta emaitzetan.

*Zure ustez, zein izan da berrikuntza nabarmenena TTT GOIKOn **ner** ezartzea erabaki genuenetik?*

Enpresarekiko konpromisoaren ikuspegi aldaketa. Geureagoa izan dadin lortzea, hurbilago senti dezagun lortzea, konpromisoa eta partaidetza areagotuta; orain, eragin handiagoa dauka guztiongan, bai onerako, bai txarrerako.

*Zer aldaketa izan dira garrantzitsuenak zure lan pertsonalean **ner** ezarri genuenetik?*

Nire kasuan, kalitatearen, prebentzioaren eta ingurumenaren arloko buruzagitza onartu behar izan nuen, K2K 2010eko urtarrilean sartu ostean izandako antolamendu aldaketaren ondorioz. Jendearen arteko harremana hobetu egin da oro har, eta oso positiboa da enpresa nola doan jakitea Gidaritza Taldeak hilero ematen dizkigun datuen bidez eta urteko plan estrategikoetan parte hartuta (Ideiak eta Helburuak Plana); horri esker, TTT GOIKOko kide guztiek konfiantza askoz handiagoa dute.

***ner** aplikatzeak ekarritako zer aldaketa izan da zailena edo izaten ari da zailena?*

2010eko berrantolaketaren ondorioz egin behar ditudan zenbait lan berri egiten ikastea kostatu zait. Kalitateari buruzko bileren buru naiz, eta zaila da ezarritako dinamika mantentzea, nahiz eta onartzen dudan oso positiboa dela TTT GOIKOk behar bezala funtziona dezan.

*Zergatik aholkatuko zenieke GOIKOren antzeko erakundeei **ner** estiloa ezartzea?*

Hobekuntza asko ekarri dizkigulako alderdi askotan: langileen arteko harremanak hobetu dira, eta erabateko gardentasuna ekarri du, eta,

enpresarekiko konfiantza eta konpromisoa areagotu direnez, emaitzak ere hobetu egin dira. Horrez gainera, nabarmentzekoa da enpresak jendarteari eta ongizate publikoari begira hartu duen konpromisoa, hau da, gizartearekiko duen konpromisoa, lanpostu berriak sortuta (esaterako Lur Denok proiektuan) eta bizitzeko filosofia iraunkorragoak sustatuta.

Ani (ELCkoa, une honetan ner group-eko beste erakunde batean birkokatua)

*Zer desberdintasun antzematen dituzu TTT Goikoren esperientzietan **ner** aurretik eta ondoren?*

Lan egiteko modua asko aldatu da; orain denen artean hartzen ditugu erabakiak, denek parte hartzen dugu plangintzan, automatizazioetan eta prozesuen hobekuntzetan. Bezeroarekiko harremana hurbilekoagoa da, eta haien enpresetara bisitak egiten ditugu, produktua hobeto ezagutu eta gure prozesuak egokitzeko. Eta inplikazio handiagoa daukagu. 15 urte neramatzan lanean **ner** ezarri aurretik, eta ez nuen sekula horrelakorik ikusi.

*Zure ustez, **ner** ezarri izan ez bagenu gaur egun lanean gauden guztiak egongo ginateke? Zergatik?*

Ez! Orduko euro kopurua hobetuta, jendea birkokatuta eta ordainsaria doituta lanpostuei eutsi ahal izan diegu. Lehen pentsaezina zen hori.

*Berriz **ner** iritsi aurretik bizi ginen moduan bizi gintezkeela uste duzu?*

Ez litzaidake gustatuko. Atzerapausoa izango litzateke, eta lehen genituen arazoak agertuko lirateke berriz (bizikidetzakoak, enpresaren benetako egoera ez ezagutzea…).

*Zure ustez, zein izan da berrikuntza nabarmenena TTT GOIKOn **ner** ezartzea erabaki genuenetik?*

Birkokatzeak. TTT GOIKO sozietate anonimo bat da, eta horrelakoetan birkokatzeak bideraezinak dira.

*Zer aldaketa izan dira garrantzitsuenak zure lan pertsonalean **ner** ezarri genuenetik?*

Niretzat, AMPOn birkokatzea izan da aldaketa garrantzitsuena. Lan egiteko beste modu bat ezagutu dut, GOIKOn nerabilenarekin zerikusirik ez duena. Hilero enpresa nola doan ezagutzeko gardentasuna eta erabakietan parte hartzeko aukera dira, halaber, nire lanean izandako beste bi aldaketa nabarmen.

***ner** aplikatzeak ekarritako zer aldaketa izan da zailena edo izaten ari da zailena?*

Orduko euro kopuruaren aldaketa izan da zailena. Lehen 8 ordu lan egiten genuen, eta etxera alde egiten genuen, gainerakoari garrantzirik eman gabe (produktibitatea, kalitatea, zerbitzua…). Orain konpromiso bat daukagu, eta bete egin behar dugu. Nolanahi ere, ondo egokitu naiz eredu berrira, eta ez nuke lehengoagatik aldatuko.

*Zergatik aholkatuko zenieke GOIKOren antzeko erakundeei **ner** estiloa ezartzea?*

Jendeak parte hartuz gero alderdi guztietan hobetzeko bitartekoak eskuratuko dituztelako; estilo berriarekin lan egitea motibagarriagoa delako.

Laura (SEAP edo Laguntza Zerbitzuko koordinatzailea)

*Zer desberdintasun antzematen dituzu TTT Goikoren esperientzietan **ner** aurretik eta ondoren?*

Lehen giro txarra zegoen langileen artean, eta egoera lasaitu egin da. Lan egiteko moduari dagokionez, orain urte hasieratik finkatutako helburuak dauzkagu, eta bakoitzak badaki noraino iritsi behar duen.

*Zure ustez, **ner** ezarri izan ez bagenu gaur egun lanean gauden guztiak egongo ginateke? Zergatik?*

Ez, krisialdian salmentek behera egin baitzuten eta langileen kostua handia baitzen. Zenbait pertsona **ner**-eko beste enpresa batzuetan birkokatu ditugu, eta neurri horri esker guztiok jarraitzen dugu lanean.

*Berriz **ner** iritsi aurretik bizi ginen moduan bizi gintezkeela uste duzu?*

Ez, pertsonen arteko harremana kaskarra baitzen. Mesfidantza handia zegoen. Lehen, hierarkia bertikala zen, eta orain, berriz, horizontala; atzera egitea ez da zentzuzkoa.

*Zure ustez, zein izan da berrikuntza nabarmenena TTT GOIKOn **ner** ezartzea erabaki genuenetik?*

Orain eraginkorragoak gara, eta lan komertziala askoz indartsuagoa da.

*Zer aldaketa izan dira garrantzitsuenak zure lan pertsonalean **ner** ezarri genuenetik?*

Administrazioko lan sinpleak egitetik finantza gaiez arduratzera pasatu naiz. Dena dago askoz kontrolatuago; hilero egiten dugu bilera bat, non Gidaritza Taldeak enpresa nola doan azaltzen dien langile guztiei. Horretarako, zenbait datu eskaintzen zaizkie: bezeroei buruzkoak, produkzioari buruzkoak, fakturaziokoak, emaitzen kontukoak, etab. Eta ezarritako helburuarekin erkatzen ditugu, zer norabidetan goazen ikusteko.

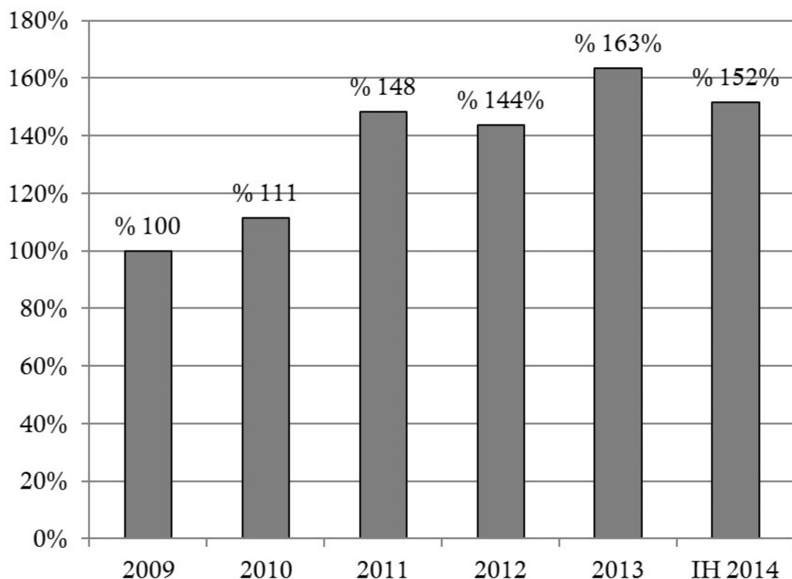
***ner** aplikatzeak ekarritako zer aldaketa izan da zailena edo izaten ari da zailena?*

Egia esan ez zait zaila iruditu. Lan egiteko beste modu bat da, eta berehala ohitu naiz. Gainera, berekin dakartzan onurak aintzat hartuta, horrela lan egitea egokiago dela uste dut.

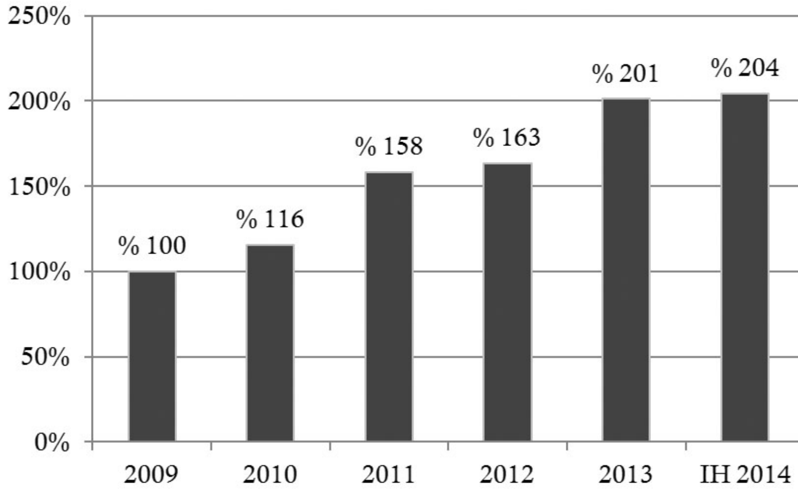
*Zergatik aholkatuko zenieke GOIKOren antzeko erakundeei **ner** estiloa ezartzea?*

Langile guztiek une oro dakitelako enpresa nola doan eta mesfidantza saihesten laguntzen duelako. Asko ikas dezakezulako **ner** barruan zure lan berbera egiten duten beste pertsona batzuen esperientziari esker, eta zuk ere zeure ekarpena egin dezakezulako. Talde bateko kide izanda indar handiagoa daukagulako hornitzaileekin, bankuekin eta abarrekin negoziatzeko.

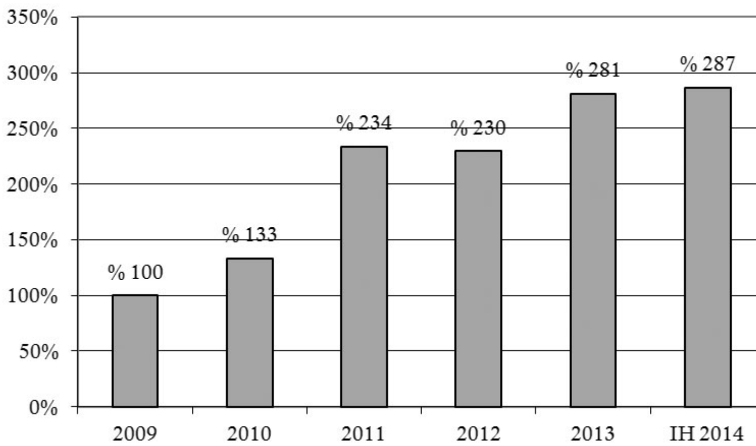
Evolución de indicadores económicos en TTT GOIKO en los últimos períodos desde el año 2009, previo al comienzo con el **ner** en 2010



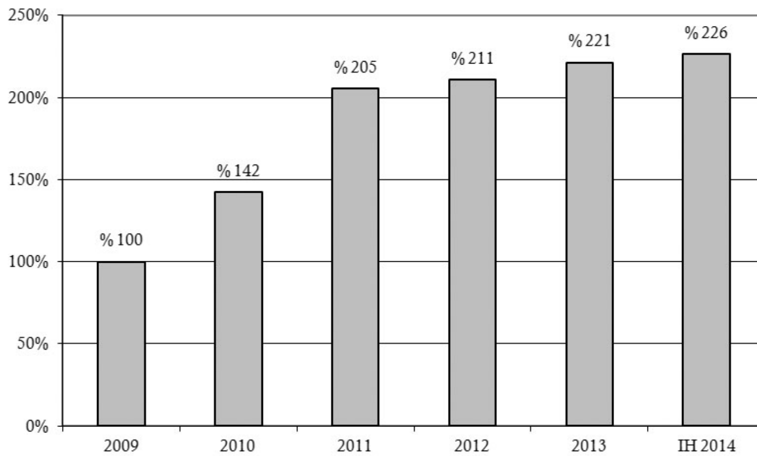
II. taula. Emaitza



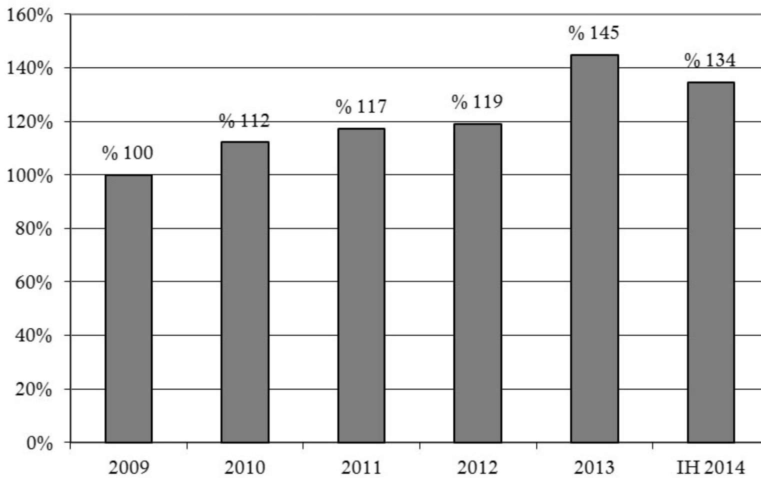
III. taula. ***Cash flow***



IV. taula. Marjina gordina



V. taula. €/ordua/pertsonako



Bilakaera eta emaitza hauek ez lirateke lortuko baldin eta gauzatutako aldaketa handia eta **harreman estilo berriaren** aldeko apustua egin ez balira.

III. Kapitulua

ZUBIOLA: NAHI IZATEA AHAL IZATEA DA, BAITA TXIKIENARENTZAT ERE

Atarikoa

Honako hau Euskadiko kooperatiba tipiko baten esperientzia da. Azkoitin kokatuta, Gipuzkoan, oparoaldi luzea izan zuen merkatuko hobi historiko batean, egurra lantzeko tresnen arloan, eta, ondorioz, krisiak ustekabean harrapatu zuen, aurrerapenik egin gabe ez produktuan ez merkatuan. Azken urteetako egoerak hondatu egin zituen barne harremanak eta egoera ekonomiko eta finantzarioa, eta horrek konfiantza galera ekarri zuen. Alabaina, berandu izan bazen ere, kooperatibako kideak produktua aldatzen hasi ziren, eta, soldatetan ahalegin handia eginda eta ner taldeak proposatutako aldaketara egokituta, etorkizuneko proiektu on bat izateko eta edukitzeko bidean daude.

Aldaketa onartzeko batzarra 2012ko urrian egin zuten, eta azaroaren 1ean ekin zioten bideari, K2K-k zuzenduta eta koordinatuta.

Begiratu batean, Zubiola[2] kooperatiba ez zen ezertan nabarmentzen: kooperatiba ertaina zen, edo txikia (35 pertsona); produktuak (ebakitzeko tresnak, nagusiki egurrerako eta neurri apalean metalerako) ez zuen ezer berezirik, ez teknologiari begira, ez diseinuari begira, eta bezeroak oso tradizionalak ziren, Euskadikoak eta Espainiakoak, batik bat.

Gure inguruneko beste hainbat erakunderen antzera, aurrera egiten zuen nola edo hala, eta azken hamarkadetan martxa ona izan zuen, inoiz ez bezalako oparoaldian eta egonkortasun egoeran; 2008. urtetik aurrera,

---

[2] http://www.zubiola.es

baina, desagertzeko bidean zen, agerian geratu zenetik krisialdi sakona, hura ere inoiz ez bezalakoa.

Izan ere, ehunka enpresari gertatu zitzaien moduan, Zubiola ere desagertu egin zitekeen krisiaren eraginez, eta aukera handia zegoen horretarako: txikia zen, ondutako produktua zuen, Espainiako merkatua zuen ardatz eta oso lotuta zegoen eraikuntzarekin. Lau krisi urte igaro ostean, finantza egoera itogarrian zeuden, eta oso aukera gutxi zuten aurrera ateratzeko.

Baina Zubiolak bazuen, eta orain ere badu, berezitasun bat: 35 pertsona, edozertarako gai direnak kooperatiba aurrera ateratzeko, maite duten proiektua defendatzeko.

Edozer egiteko prest dauden pertsonak. Batetik, gerentea. Hark, bere garaia amaituta zegoela onartuta, bere kabuz proposatu zuen beharrezkoa zela erakundearen buruzagitzan aldaketa bat egitea, ideia freskoak, gogo indarberrituak, energia berria eta sinesgarritasuna lortzeko. Bestetik, Artezkaritza Kontseiluko presidentea[3], prest egon zena une zail horretan erabakiak hartzeko eta arriskatzeko. Eta, azkenik, bazkideak, beti prest borrokarako, eta nork bere arloan aldaketak egiteko, guztien artean proiektua aurrera ateratze aldera.

Goitik behera aldatzeko erabakia

Lau krisi urteren ostean, 2012. urtearen amaieran Zubiolaren egoera kritikoa zen. Fakturazioren % 80 espainiar merkatuaren mende zegoen, eta lotura estua zuen eraikuntzaren sektorearekin; jarduerak beherakada ikaragarria izan zuenez, kooperatibak galera ekonomiko handiak izan zituen azken lau urteetan, eta langileen taldea murriztu behar izan zuten, aurretiko erretiroak emanda edo aldi baterako kontratuak berritu gabe; horrez gainera, % 30 murriztu zuten lanean jarraitu zutenen soldata, eta

[3] Artezkaritza Kontseilua kooperatibetako gobernu organoa eta organo exekutiboa da. Sozietate mugatuen edo anonimoen Administrazio Kontseiluaren baliokidea da.

zenbait pertsona beste kooperatiba batzuetan birkokatu[4] zituzten Lagun Aroren[5] bitartez.

Une haietan, atsekabea orokorra zen: ez zuten ikusten tunelaren amaiera, ez zegoen argi izpirik; halakoetan hartu ohi diren neurriak hartuak zituzten (Espainiatik kanpoko merkatuak bilatu, beste aktibitate sektore batzuetan hasten saiatu, aholkulariak kontratatu kooperatiba berrantolatzeko eta hobetzeko…), baina ez zuten beharrezko emaitza eman, eta denen artean hedatuta zegoen kooperatiba erremediorik gabe desagertuko zen sentsazioa.

Gerenteak, egoerak gaindituta, dimisioa eman zuen, eta buruzagitza aldatu behar zela proposatu zuen, hori baitzen egoera errotik aldatzeko aukerarik ba ote zegoen ikusteko modu bakarra. Barruan ez zegoenez kooperatibaren gerentziaz ardura zitekeen inor, langileak hautatzeko prozesua abian jarri zuten, posturako pertsona apropoosa aurkitzeko.

Testuinguru horretan, bazkide batek, senide baten bidez ner group[6] taldearen berri izan zuenak, gurekin harremanetan jartzeko aukera proposatu zuen kooperatiba barruan, eta horixe egin zuten: telefono dei baten ostean, bilera bat egin genuen gerentearekin, Artezkaritza Kontseiluko presidentearekin eta zuzendaritzako zenbait kiderekin.

Halakoetan ohikoa den moduan, bilera hartan hamar minutu besterik ez genituen erabili kooperatibaren egoera azaletik ezagutzeko, horrelako une batean ez baitzitzaizkigun asko axola zenbakiak; aitzitik, zenbait orduz aritu ginen harreman estilo berriaren[7] lan filosofia zehatz-mehatz azaltzen. Argitu genien gure asmoa ez zela ezer saltzea eta ez garela beste guztia probatu ostean azken aukera gisa heltzeko iltze goria. Azaldu genien ner group enpresa talde bat dela eta enpresa guztiek ez dutela ez tamaina bera, ez jarduera sektore bera, ez izaera juridiko bera, ezta

---

[4] Birkokatzeak langileak kooperatiba batetik bestera mugitzea ahalbidetzen du. ner group erakundean arrakastaz erabiltzen da kooperatiba ez diren sozietateetan ere. Figura interesgarri horri buruzko informazio gehiago lortzeko, *ner bizipenak 2011*, III. kapitulua kontsulta daiteke (http://loslibrosdek2k.com/?page_id=277).

[5] http://www.lagunaro.es/ataria

[6] http://www.nergroup.org

[7] Harreman estilo berriari buruzko informazio ugari dago Interneten. http://loslibrosdek2k.com helbidean, gaia hobeto ezagutzeko argitalpen interesgarriak daude, eta K2Kren webgunean ere bai (http://k2kemocionando-novedades.blogspot.com.es).

lehiarako egoera bera ere, baina badituztela bateratzen dituzten ezaugarri batzuk: lan egiteko, antolatzeko eta gizartearekin harremantzeko erabiltzen dituzten balioak.

Balio horiek oinarri hauek dituzte: proiektuan parte hartzen dutenen arteko erabateko konfiantza, gardentasunean oinarritua; beharrik gabeko kontrolik eza; gaitasunen aniztasunaren onarpena, eta eskuzabaltasuna, erakunde barruko oinarrizko printzipio gisa. Erakundeak pertsonak ditu ardatz, autokudeatutako taldeetan antolatuta dauden pertsonak, elkarrekin komunikatzen direnak, jarduteko askatasuna dutenak eta erantzukizunak dauzkatenak. Hortaz, gure erakundeak pertsonak ditu oinarri, bezeroak aintzat hartzen ditu eta eraginkortasuna du xede, eta modu arduratsuan jarduten du bere ingurune sozialean.

Lehen bileran, hori guztia aipatuta gure solaskideak –kasu honetan Zubiolako ordezkariak– identifikatuta sentitzen ote diren antzeman nahi izaten dugu, ea uneren batean “begiek dir-dir egiten dieten”, ea guk esandakoak “barrenak” ukitzen dizkien; azken finean, jakin nahi izaten dugu ea konexiorik badagoen motibazioetan, ametsetan eta nahietan, hau da, ea badagoen loturarik alderdi emozionalean, alderdi arrazionaletik eta intelektualetik haraindi.

Izan ere, erakundea errotik eraldatzeko egiten ari gintzaizkien proposamena gauzatzeko ezinbestekoa eta oinarri-oinarrizkoa zen “nahi izatea”, gure proposamenak haiekin emozionalki bat egiten zuela sentitzea eta ez hartzea ikuspuntu guztietatik arrakastatsua izan den kudeaketa modutzat bakarrik[8].

Ia hiru orduz bilduta egon ostean, ikusi genuen proposatzen ari gintzaizkiena bat zetorrela, erabat, haiek egin nahi zutenarekin eta kooperatiba bat izan arren ordura arte ezin izan zutela praktikan jarri, ezjakintasunagatik edo haize kontra ibiltzeak dakartzan zailtasunengatik.

Hartu beharreko erabakiak oso serioak ziren, bai taldearentzat, bai kide bakoitzarentzat, eta, horregatik, behin eta berriz azpimarratu genien, beti egin ohi dugun legez, lasaitasunez hartu behar zituztela, beharrezko

---

[8] http://gara.naiz.info/paperezkoa/20130523/404390/es/Ner-Group-suma-buenos-resultados-etica-base-proyecto

Eta hau ere bai:

http://www.nergroup.org/newsletters/pdf/NOTA%20DE%20PRENSA%20ner%20group%20-%2022_05_2013.pdf

denbora hartuta eta zer egiten ari ziren jakinda, modu horretan bakarrik izango baitziren askatasunez eta erantzukizunez hartutako erabakiak.

Beti bezala, Zubiolako kide guztiak gonbidatu genituen gure taldeko beste erakunde batzuk ezagutzera eta askatasunez hitz egitera bertako langileekin, protagonisten eskutik ezagutu zezaten zer den harreman estilo berria. Batetik, Royde[9] bisitatu zuten, enpresa horrek euren historiaren oso antzekoa baitzuen eta erraz ikus baitzezaketen beren burua bertan islatuta; bestetik, Ekin[10] ezagutu zuten, elkarren arteko lankidetzarako aukera ugari zeudela uste genuelako.

Halaber, gure argitalpenak eta Interneten aurkitutako informazioa irakurtzeko gomendatu genien denei, eta, aukera izanez gero, hitz egin zezatela harreman estilo berriarekin lan egiten zuten inguruko enpresatan ziharduten senide, lagun edo ezagunekin.

Azken finean, pertsona bakoitzak oinarri sendoko iritzia izatea lortu nahi genuen, gerora hartu beharreko erabakiei begira.

Beharrezko informazio guztia esku artean zutela iruditu zitzaienean, Artezkaritza Kontseiluak bilera egin zuen, eta, kooperatibaren jabetzaren ordezkari gisa, aho batez onartu zuen harreman estilo berria ezartzea.

Egun batzuk geroago, Zubiolako langile guztiek batzarra egin zuten, eta berriz azaldu genituen harreman estilo berriaren printzipioak, horiei buruzko botoa eman behar baitzuten, aurrerantzean printzipio horietan oinarritutako bideari ekin nahi zioten erabaki behar baitzuten. Isilpeko bozketaren emaitza ahobatezkoa izan zen aldaketaren aldekoa (bi boto zuri bakarrik izan ziren). Egina zegoen lehen urratsa, urrats garrantzitsuena.

Antolamendu berria abian jartzea

Hurrengo asteetan, sakontasunez ezagutu genuen kooperatibaren egoera, eta, hasteko, egun batzuk erabili genituen Zubiolako langile guzti-guztiekin elkartzeko, batzuekin bakarka eta beste batzuekin taldeka.

[9] *ner bizipenak 2011*. X. kapitulua (http://loslibrosdek2k.com/?page_id=277)

[10] *ner bizipenak 2011*. I. kapitulua (http://loslibrosdek2k.com/?page_id=277)

Langile bakoitzaren bizitzaren nondik norakoak eta ibilbide profesionala ezagutu nahi genituen, baita une horretan zer gogo aldarte zuten ere. Horrez gainera, galdetu genien kooperatibako zein elementu iruditzen zitzaizkien ezin ukituzko oinarri eta beste zein berehala aldatu beharreko alderdi.

Bilera horiek oso garrantzitsuak izaten dira guretzat, erakunde osoaren gaineko ikuspegi oso baliotsua ematen baitigute. Zubiolaren kasuan, ondorioak argiak ziren:

- Giza taldeak harreman pertsonal sendoak zituen eremu profesionaletik haraindi. Ezaugarri hori positiboa izan bazitekeen ere, Zubiolaren kasuan negatiboa zen, langileen arteko zorroztasunik eza eta zentzu kritikorik eza ekarri baitzituen, lankideen arteko adiskidetasuna gaizki ulertuta.
- Atsekabea orokorra zen. Kanpotik begiratuta, langileek gaixotasun baten aurkako borroka luzearen ostean esperantza galdu eta amore ematen duten gaixoak gogorarazten zizkiguten.
- Porrot sentimendua ere antzeman genuen, huts gehiegi egin izanaren sentsazioa, eta horrek eragin handia zuen erronka berriei aurre egiteko garaian.
- Horrekin batera, gure proposamenak eurenganatzeko erabateko nahia eta kooperatiba aurrera ateratzeko bidea aurkitzeko gogo bizia sumatu genituen.

Logikoki, sakon aztertu genituen erakundearen ezagutza maila, produktua, bitartekoak, merkatuak, egoera ekonomikoa eta finantzarioa eta beste zenbait alderdi ere.

Datu horiek guztiak bilduta, 2012. urtearen amaieran beste batzar bat egin genuen, antolamenduan izango ziren aldaketak eta proiektu berriaren oinarriak aurkezteko.

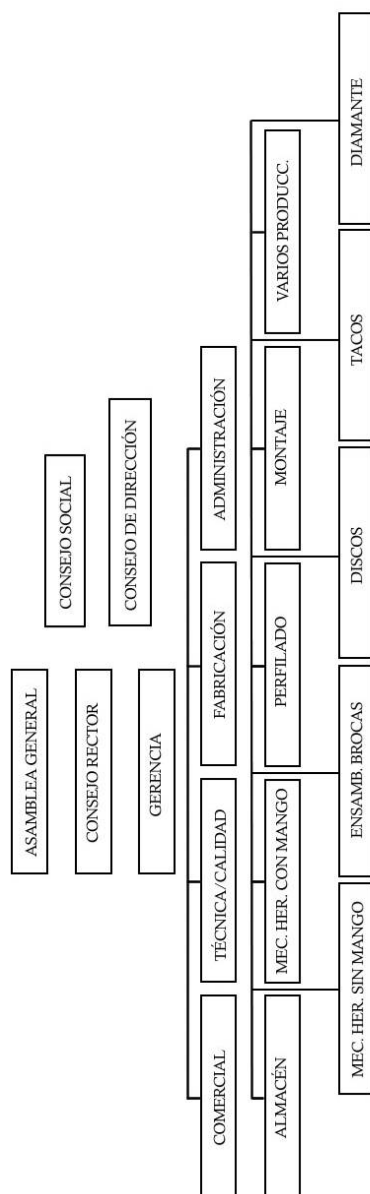


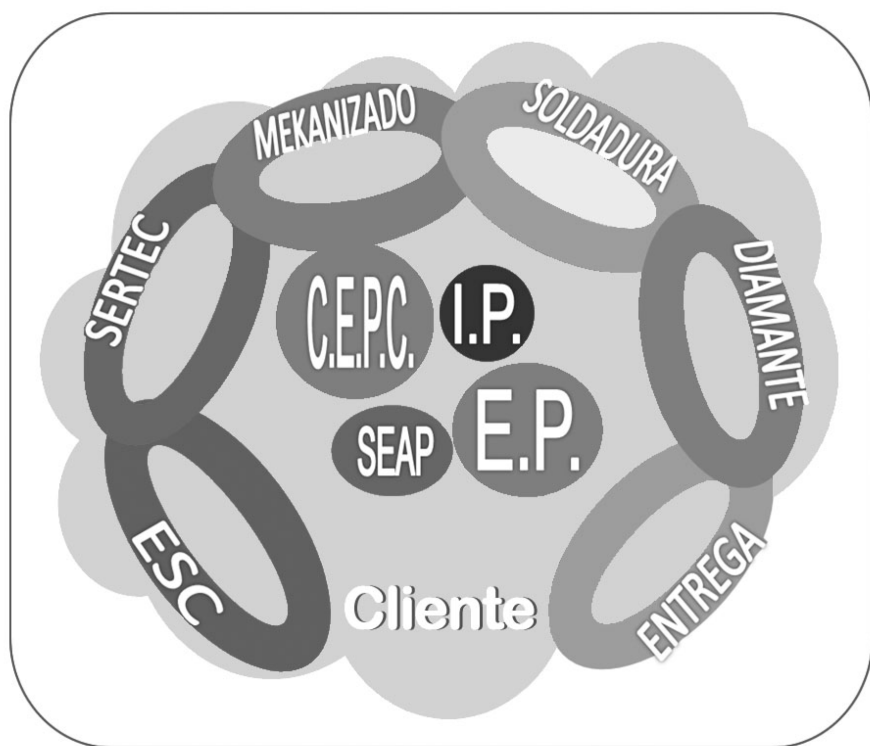
Argi eta garbi azaldu genituen kooperatibaren barne egoera aztertuta ateratako ondorioak, baita datu ekonomiko eta finantzarioak eta merkatuei eta produktuari buruzko datuak ere. Azalpenak modu ulerterraz eta erabilgarrian eman genituen, pertsona guztiek eduki zezaten ahalik eta informazio gehien etorkizuneko erronkei aurre egiteko.

Barne aldaketa nabarmenak proposatu genituen:

- Hasteko, goikoak eta behekoak bereizten dituen dinamika apurtzeko eta langile guztiak bezeroarengana eta produktura hurbiltzeko asmoz, bulegoetan aritzen zirenak fabrikara eraman genituen, ekoizpen plantaren erdian prestatutako espazio batera. Bestalde, bilerak egiteko zenbait gela egokitu genituen, taldekako antolamenduak bilera ugari egitea ekarriko baitzuen aurrerantzean.
- Autokudeatutako zortzi lantalde osatu genituen, eta erakundeko pertsona guztiak banatu genituen talde horietan.
- Erdi mailako agintariek zuzendaritzako eta kontroleko eginkizunak utzi zituzten, eta lan produktiboagoak egiten hasi ziren, bezeroekin eta teknologia eta diseinuarekin lotuta.
- Nabarmenki indartu zen merkatuekin eta bezeroekin zerikusia zuen guztia; izan ere, erakundearen behar nagusietako bat zen merkatu hobi tradizionaletatik irten eta aukera gehiago emango zizkioten beste batzuetan sartzea.
- Eta iritsi ziren bilerak, datuen eta adierazleen jarraipena, barneko informazioa eta gardentasuna, eta kooperatibaren egoera ekonomiko eta finantzarioaren aldizkako azterketak, komunikazioa arintzeko eta motibazioa nahiz konpromisoa sustatzeko.

Organigramen bidez, nahiko argi ikus daiteke kooperatibaren antolamendua errotik aldatu zela; antolamendu zaharra: oso klasikoa, maila hierarkiko asko ez izan arren, guztiz piramidala; antolamendu berria: kate itxurakoa, autokudeatutako taldez osatua eta nagusirik eta arduradunik gabea.


ASAMBLEA GENERAL
CONSEJO RECTOR
GERENCIA
CONSEJO SOCIAL
CONSEJO DE DIRECCIÓN
COMERCIAL
TÉCNICA/CALIDAD
FABRICACIÓN
ADMINISTRACIÓN
ALMACÉN
MEC. HER. CON MANGO
PERFILADO
MONTAJE
VARIOS PRODUCC.
MEC. HER. SIN MANGO
ENSAMB. BROCAS
DISCOS
TACOS
DIAMANTE



Lehen urratsak

Antolamendu berria aurkezteko egindako batzar horren ondoko asteetan, abian jarri genituen lantaldeak, eta lanak eskuz aldatzen hasi ginen, lan berezia eginda aldaketa handien izango zutenekin.

Une horietan beti izaten da nolabaiteko kaos sentsazioa, eta Zubiolan ere gertatu zen hori: egitura tradizionalak desagertuta, bertigoa sentitu ohi dugu lehenengo, euskarriak falta zaizkigula iruditzen zaigu, talde berriak behar adina garatu arte.

Zoritxarrez, antolamendu aldaketak sortutako egoera horri gehitu behar zitzaion Zubiolan jarduerak behera jarraitzen zuela eta oso-oso eskaera gutxi jasotzen zituztela. Hortaz, jendea are urduriago zegoen.

Hiru eremutan esku hartu behar genuen bizkor eta erabakitasunez, egoera aldatzen saiatzeko.

Hasteko, merkatura ahalik eta indartsuen irten behar genuen, lehenbailehen lortzeko eskaeren kopurua maila itxurazkoagoetara igotzen hastea.

Hori lortzeko lehen urratsa bezeroekiko harremanetan ahalegin hirukoitza egitea izan zen, eta 6 pertsonak jardun zuten horretan: bulego teknikotik zetozen hiru langile, erdi mailako agintari izandako bat eta aurreko merkataritza taldeko bi kide. Bezeroak asebetetzeko bi lantalde osatu genituen haiekin. Lantalde horiek merkatuetara bizkor eta trebeki irten behar zuten, hiru helburu betetzeko asmoz: epe labur-laburrean gehiago saltzea, epe ertainera begira ereitea eta bezeroengandik ahalik eta gehien ikastea erabaki egokiak hartu ahal izateko hurrengo hilabeteetan.

Eginkizun horretan, oso garrantzitsuak ziren ner group-eko beste erakunde batzuen lankidetza eta inplikazioa, bereziki Ekin erakundearena, bien arteko sinergiak behar bezala erabilita bizkortu egin baitzezaketen internazionalizazio prozesua, baita bezero multinazionalengana hedatzeko eta haiekin homologatzeko prozesua ere, baldintza normaletan denbora luzea behar zukeena, Zubiolak ez zeukan denbora.

Sei hilabete besterik igaro ez zirenean, batzarrean aurkeztu ahal izan genuen produktuei eta merkatuei buruzko hurrengo urteetarako plan zehatz bat, ardatz nagusitzat zuena bost herrialdetan indarrez haztea eta gainerakoetan mailari eustea, egurra lantzeko tresnak mantenduta eta metala lantzekoak sustatuta, eta baita urte amaierarako bi produktu berri jakin merkaturatuta ere.

Aurreikuspenen arabera, plana gauzatuz gero, 2013. urtearen amaierarako fakturazioak % 12 egingo zuen gora, eta 2014rako, berriz, % 38, eta esportazioen kopurua % 23 haziko zen.

Premiaz aldatu beharreko bigarren alderdia likideziarena zen; izan ere, emaitzen kontuak okerrera egin zuenez azken urteetan, diruzaintzaren egoera larrigarria zen ordurako. Ekitaldi hartarako helburua zen urtea

cash flow[11] ekonomiko positiboarekin amaitzea, gaixoak odola galtzeari utzi ziola eta ZIUtik atera genezakeela esan nahiko baitzuen horrek.

Saiatu ginen bankuen ohiko mekanismoen bidez finantzazio osagarria lortzen, baita instituzioen partaidetzarekin ere, baina saio horiek ez zuten emaitzarik eman, eta egoera gero eta okerragoa zen, finantza erakundeek ez baitzioten transfusio txiki bat egin nahi Zubiolari, aukera izan zezan bizirik irauteko egoerak hobera egin arte, apur bat bazen ere.

Azkenik, Zubiolako kideen ahalegin gehigarri bati esker konpondu zen egoera, laneko aurrerakinen zati handiago bati uko egitea erabaki baitzuten; eta Lagun Arok emandako babesari esker, aurretiko erretiroen eta birkokatzeen plan bat onartu baitzuen; eta baita kobrantzak aurretik jasotzeko tresnen optimizazioari esker ere, bereziki nazioarteko eremuan.

Ekintza horiek eta urteko azken lauhilekoan jarduerak gora egitea lortu izanak zenbait urtetan lehen aldiz ekitaldia kutxako fluxu positiboan ixtea ekarri zuen.

Hirugarren helburu nagusia barneko eraginkortasuna funtsean hobetzea zen. Eremu horretan, beharrezkoa zen bizkor eta aldi berean ekitea kalitatezko barne arazoak murrizteari, entregatzeko epeak betetzeari eta ekoizpen denbora gutxitzeari, lehiakortasuna hobetze aldera.

Helburu hori lortzearren, ELCek[12] mila bilera ordu baino gehiago erabili zituzten, eta lantaldeek beharrezko hobekuntzak lortzeko proposatutako hogeita hamarretik gora ekintza zehatz jarri ziren martxan.

Jakina, eskaera gehiago jasotzea ere lagungarria izan zen egitura osoa tenkatzeko eta eraginkortasunik ezak murrizteko, eta, aldaketa horien guztien ondorioz, urteko azken lauhilekoan ekoizpena % 81,4 hazi zen urteko lehen zortzi hilabeteekiko.

---

[11] http://es.wikipedia.org/wiki/Flujo_de_caja

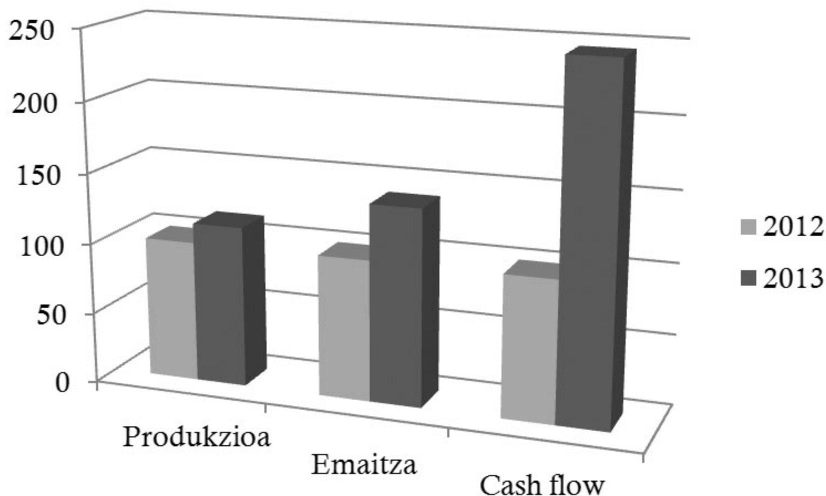
[12] ELCak edo Bezero Lerroen Taldeak Zubiolako ekoizpen taldeak dira.

2013aren itxiera eta 2014rako aukerak

Alderdi kualitatiboan, Zubiola ikaragarri aldatu zen 2013an: ahaleginak, tentsioak eta dedikazioak bide eman zioten lantaldeez osatutako egitura berri bati. Lantalde horiek autonomia handiz jarduten dute, barne exijentzia handia dute, etengabe trukatzen dute informazioa eta komunikazio arina dute elkarren artean.

Egungo giroak ez du zerikusirik orain dela urtebetekoarekin. Langileak motibatuta daude berriz, eta, orain ere liskarrak eta eztabaidak badiren arren, aurrera ateratzeko eta hobeto lan egiteko gogoek piztutakoak dira, ez frustrazioa eta etsipena baretzeko setioan ibili beharrak eragindakoak.

Alderdi kuantitatiboan, 2013ko aurrerapenak ez ziren kualitatiboak baino txikiagoak izan, eta hiru zifra erraz emanda ikus dezakegu hori: produkzioa, emaitza, *cash flow*.



Horrez gainera, 2013an sartu zen Zubiola **ner group** taldean. Kide izateak ez du esan nahi beste enpresa batzuekin informazioa partekatzeko, baterako erosketetan prezio bereziak lortzeko edo beste herrialde batzuetara hedatzean erraztasunak aurkitzeko aukera edukitzea bakarrik; kide izateak esan nahi du gaur egun jarduera ekonomiko bat gizatasunez eta gizartearekiko erantzukizunez garatzeak duen esanahiari buruzko ikuspegi global batekin bat egitea.

Zubiolako zenbait pertsonak modu aktiboan parte hartzen dute ner group-en, koordinazioko taldeetan, internazionalizazioko taldeetan, baterako kudeaketarako taldeetan, diru laguntzen taldeetan, gizartearekiko konpromisoari buruzko taldeetan eta finantza taldeetan.

Partaidetza horren emaitza izan dira, esaterako, aurten Zubiolarentzat oinarrizkoak diren herrialdeetan elkarrekin egindako azoka eta misio komertzialak.

Alderdi soziala ner group-en ezaugarri bereizgarrienetako bat da, eta Zubiolako langileek, gizartearekiko konpromisoari buruzko lantaldean ordezkari bat izateaz gain, modu aktiboan parte hartu dute talde horren zenbait proiektutan: Gipuzkoako elikagaien bankurako produktuak biltzea; tapoiak, sendagaiak, mantak, mugikorrak eta abar jasotzea, eta Lur Denok nekazaritza ekologikoko proiektuan lan egitea, besteak beste.

Hala eta guztiz ere, Zubiolako langile gehienek erakundearen etorkizunari begira izandako aldaketa da, agian, baliotsuena: lantalde guztiek prestatutako IH[13] planak, 2014ko batzarrean aurkeztu eta onartuak, era askotako ekintza eta proiektuak proposatzen ditu, urte amaieran emaitzen kontua positiboa izan dadin eta langileek aurreko lan aurrerakinetan murriztutakoaren zati handi bat berreskura dezaten.

Horixe da, une honetan, Zubiolako langileen erronka, eta nahi hori betetzeko ari dira borrokan egunez egun. Hobekuntzarako bide luzea dute aurrean, baina orain arte egindakoaz oso harro egoteko arrazoiak ere badituzte.

---

[13] IH siglek “Ideiak eta Helburuak” esan nahi dute. Erakundeko kide guztien artean prestatutako plana da, hurrengo urterako ildo nagusiak ezartzen dituena.

Protagonisten zenbait iritzi

Zubiolaren gaineko ikuspegia osatzeko, zenbait galdera labur egin dizkiegu bertako langile batzuei, eta hemen jaso ditugu haien bizipen pertsonalak.

Zertan da desberdin Zubiola ner group-en zaudetenetik eta harreman estilo berria darabilzuenetik?

Iñigo

Ikusten dut Zubiolako pertsona gehienak konprometituta daudela gure enpresa aurrera ateratzeko NER-en dugun proiektu berrian. Lehen, erabakiak gutxi batzuek hartzen zituzten, eta gainerakoek onartu besterik ez zituzten egiten. Orain, esku hartzen dugu erabakietan. Sailen artean hurbiltasun eta elkarreragite handiagoa dago lehen baino. Beste modu batean aritzen gara, autonomiaz eta malgutasunez lan egiten dugu eta antolatzen gara, lankideak aintzakotzat hartuta. Denbora hobeto aprobetxatzen dugula eta hobeto antolatzen dugula iruditzen zait. Zenbaitetan, delegatuen eta bezeroen kexa dezente jasotzen ditugu, erabakirik ezagatik, antolaketarik ezagatik eta epeei lotutako arazoengatik, eta horiek erasorako argudio gisa erabili ditu konpetentziak.

Luci

Galdutako ilusioa berreskuratu dugu, baita Zubiola aurrera ateratzearren lan egiteko gogoa ere.

Mertxe

Komunikazioa arinagoa da zuzenen eta zeharkakoen artean, ez baitago arintasun hori oztopatzen duen kategoriarik; tratua berdinetik berdinerakoa da, eta bakoitzak bere erantzukizuna dauka.

Krux

Pertsona gehienen inplikazioa handiagoa da, eta langile zuzenen eta zeharkakoen arteko desberdintasunak desagertu egin dira (edo gutxienez murriztu). Aitortu behar dut harrituta nagoela orain arte kooperatiba ezer gutxi axola zitzaien pertsona batzuk hain konprometituta ikusita. Iruditzen zait sendoki onartu direla enpresaren helburuak, norbanako eskubideei hainbesteko lehentasuna eman gabe.

Beñat

Nire ustez, alde nagusia taldean lan egitea da, erakunde eta enpresen sinergien baitan. Eta pentsamolde aldaketa!

Ainhoa

Zubiola errotik aldatu da: orain informazioa gardena eta arina da. Pertsonei dagokienez, gehiago parte hartzen dute, eta lehen baino kritikoagoak dira.

Joxean

Barnean, aldaketa handia da pertsona guztiek parte hartzea erabakietan, eta harreman estilo berriak sustatu egiten du partaidetza hori, eta praktikan jartzen du. Taldekide izateak taldeko beste enpresa batzuetako jardunbide egokiak ezagutzeko aukera ematen digu, eta merkatu berriak irekitzen laguntzen digu. NER-en sartu ginenetik, laguntza desinteresatu ugari jaso dugu, bidea erraztu diguna eskaerak lortzeko.

Joseba

Zalantzarik gabe, pentsamolde aldaketa izan da garrantzitsuena. Lehengo pentsamoldearekiko alde nagusia da gaur egun Zubiolak irabazi egin nahi duela. Lehen partidua ez galtzea izaten genuen helburu, baina orain irabazi egin nahi dugu: bezeroak lortu, kalitatea hobetu, produktibitate handiagoa izan, alderdi pertsonalean irabazi…

Zuri, pertsonalki, zer aldaketa ekarri dizkizu?

Iñigo

Nire egoera goitik behera aldatu da. Sail teknikoan egotetik bezeroekin harremana izatera pasatu naiz. Delegatuek ere ez dute jakiten zer titulu ipini bezeroak aurkezten dizkidatenean. Joan den astean, Portugalen, "merkataritzako zuzendaria" izan nintzen; aste honetan, Madrilen, Zubiolako "arduraduna" izan naiz. ESCen kontua bezeroei azalduta, ulertzen dute zer den, baina harritu egiten dira. Nire kasuan aldaketa oso handia izan da, kanpoan ibilita zaila baita familia eta lana bateratzea.

Luci

Ilusio horrek bultzatuta, uste baino lehenago hasi naiz berriz jardunaldi osoan lanean.

Mertxe

Ez dut aldaketa handirik nabaritu; harritu egin nau esandakoa praktikan jartzen dela ikusteak.

Krux

Beti sentitu izan naiz Zubiolarekin identifikatua eta inplikatua, baina askotan iruditu zait gutxi batzuk bakarrik ari ginela tiraka, eta horrek nekea dakar. Gainera, aurreikusitako inplikazio emaitzak lortu gabe. Ikasi dut, beno, ikasten ari naiz gutxi batzuen ahaleginak ez duela ezertarako balio gainerako taldekideekin bat egiten ez badute. Ikasi dut mundu guztia alda daitekeela, eta asko gainera, baina batzuk ez direla sekula aldatzen eta ezin dela etengabe borroka egin horien kontra. Duela bi urte baino dezente lasaiago bizi naiz, besteak beste, polibalentziaren bidez pausoak ematen ari garelako "ezinbesteko" izateari utz diezaiodan, eta dagoeneko ez naizelako haserretzen konpondu ezin diren kontuengatik.

Beñat

Taldeetan lan egitea eta besteengan gehiago pentsatzea izan dira aldaketa nagusiak niretzat. Adibide garbiena iruditzen zait gizartearekiko konpromisoa.

Ainhoa

Lan egiteko eta enpresa ulertzeko beste modu bat badela ikasi dut. Denak proiektu berean sartuta gaudela sentitzen dugu.

Joxean

Pertsonalki, aldaketa oso handia izan da; agintaritzak ekar dezakeen bakardadea alde batera utzi, eta talde bateko kide bihurtu naiz. Aurreko egoeran bazeuden taldeak, baina bazirudien gai guztiak konpontzeko ardura bizpahiru pertsonena besterik ez zela.

Joseba

Eguneroko lanean arduratsuago jokatzen dudala nabaritu dut. Ekarpen positiboa egin nahi dut. Errealizatuago sentitzen naiz, nahiz eta batzuetan pentsatzen dudan lehen lasaiago bizi nintzela. Aldaketa positiboa izan da, zalantzarik gabe.

Zer izan da edo izaten ari da gogorrena Zubiolan gertatutako aldaketan?

Iñigo

Niretzat, alderdi zailenak bi dira: batetik, postu aldaketaren ondotik familia eta lana bateragarri egitea, eta bestetik, ezagutzen ez duzun lan bat egitea. Bestalde, eguneroko martxan momentu dezentetan izan dut

nahasmen sentsazioa (bezeroen kexak, delegatuak, epe arazoak, kalitatea, etab.). Lan batzuetan ez daude ondo definituta arduradunak.

Luci

Ez zait ezer iruditu bereziki zaila, jardunalditik kanpo sartu beharreko ordu kopurua izan ezik.

Mertxe

Bakoitzak erantzukizunez betetzea bere postua. Izan ere, mekanismoa ez dabil ondo pertsona batzuk ez badira konturatzen beren ekarpena funtsezkoa dela mekanismoak behar bezala funtziona dezan.

Krux

Ez dut uste NER-en sartu aurretik baino une zailagoak direnak. Zaila da helburuak aurrera ateratzeko beharrezkoak diren ordu guztiak lan egitea eta ez kobratzea, baina lehen ere egiten genuen hori. Gogorra da ohiko aurrerakinetara ez iristea, baina urteak daramatzagu murriztuekin, beraz, nire ustez hori ez da harreman estilo berriaren alderdi “gogorra”.

Beñat

Orain ez dagoela nagusirik eta bakoitzak bere gain hartu behar dituela erantzukizun batzuk.

Joxean

Batzuetan iruditzen zait norberaren ardurak lankideren baten esku uzten saiatzen garela, eta, ahal izanez gero, beste lantalde baten esku. Zaila da ulertzea inor ez dela etorriko norberaren arazoak konpontzera, eta zenbait gai atzeratu egiten dira.

Joseba

Aldaketaren alderdirik zailena da batzuetan nabaritzen duzula iraganeko geldotasuna oztopo dela Zubiolaren orainerako eta etorkizunerako. Ezin da berriro hutsetik hasi. Onerako eta txarrerako, pertsonak gara aldaketaren motorra, eta batzuetan lanak izaten ditugu…

Une honetan, nola ikusten duzu Zubiolaren etorkizuna?

Iñigo

Kontuan hartuta ekonomia kolokan dagoela, lanean ari gara urte hau aurrekoa baino hobea izateko, emaitza txarrak hobetzeko eta gure soldatak huts egin gabe igotzeko, % 100era hurbilduta eta aparteko ordainsariak jasota.

Luci

Itxaropenez begiratzen diot etorkizunari, eta sinetsita nago Zubiola aurrera aterako dela.

Mertxe

Etorkizun zaila daukagu, baina taldeko gehienak gogotsu gaude “berriz”, eta, nahi izanda, helburu handiak erdiets daitezke. Ziur nago lortuko dugula.

Krux

Orain dela urtebete baino dezente hobeto ikusten dut, baina asko dugu hobetzeko alderdi guztietan. Nolanahi ere, bi urteko epean etorkizun oparoa izango dugula uste dut. Nire ametsa? Lanpostuak sortzea eta gizarteari NER-en konpromisoaren ekarpena egiteko gai izatea, hilero norbaitek gogorarazi behar izan gabe.

Beñat

Oso baikorra eta itxaropentsua!

Ainhoa

Etorkizunari baikor eta itxaropentsu begiratzen diot. Oraindik bide luzea daukagu aurretik, baina, denok batera lan eginda, proposatutako helburu guztiak bete ditzakegu. Ner-ek geure buruagan konfiantza ekarri digu.

Joxean

Gure merkatu egoera oraindik zaila bada ere, Zubiolak etorkizun ona izango duela uste dut, merkatuko produktuari begira hartutako neurriek eskaera gehiago lortzen lagunduko baitigute. Barruan, frogatuta geratu da langileek erantzuten dutela eta taldearen sinergiak aprobetxatuz gero ezarritako helburuak lor ditzakegula.

Joseba

Zubiolaren etorkizuna gure esku dago. Beti izan da horrela, baina orain horrela dela sinesten dugu. Etorkizuna zalantzaz beteta dagoen arren, baikor eta itxaropentsu nago. Segurtasun handia ematen dit Pablo, Joana eta Koldo bide honetan gure alboan edukitzeak. (Eta ez naiz lausengaria).


EBI
kondia



IV. Kapitulua

LANCOR: EZINBESTEKO ALDAKETA

Atarikoa

Lancor (Gallarta-Bizkaia) pertsonaien istorio bat izan da, eta sindikatuen izenak izan ditu atzean. 2005ean hasi zen, Koldo Saratxaga K2K sortzen ari zela. Kudeaketaren ikuspegitik, Lancor proiektu arrakastatsua da eta izan da ner-en sartu zenetik, gure liburuetan deskribatzen ditugun beste proiektu batzuk bezalaxe. Lehen bost urteetan, K2K izan zuen buru, eta koordinazioaz arduratu zen Jabi Salcedoren bitartez. Gero, K2Ktik zetorren Unai Mendikotek hartu zuen lan hori bere gain, modu pertsonalean eta K2Kren aholkuekin.

Nolanahi ere, esperientzia berezia iruditzen zaiguna zera da, lan sozietate anonimo izatetik sozietate mugatu izatera pasatzea lehenengo, eta sozietate kooperatiba izatera ondoren, betiere belaunaldi aldaketa errazteko eta pertsona ororen etorkizuna bermatzeko. Urteak eman dituzte hizketan, aldaketa horretarako baldintza egokiak ezartzeko.

*Interesgarria iruditzen zaigu Lancor eta Koldo Saratxaga harremanetan jartzea ahalbidetu zuen gutuna erakustea. Lancor da **ner group**-eko kide zaharrena.*

Jaun agurgarria:

2005-7-17an *El Correo* egunkariko “Expectativas” atalean erreportaje bat irakurri genuen, eta horren harira uste dugu zu zarela gure enpresa hiltzea eragozteko behar dugun pertsona, bilatzen ari ginena.

Sozietate mugatu bat gara. 71 langile dauzkagu, horietatik 45 jabeak; beste 42 pertsona, erretiroak eta aurretiko erretiroak tarteko, dagoeneko ez dira langile, baina izan dira; langile ez direnak, langileen seme-alabak dira; aurretiko erretiroa hartu dutenak oraindik enpresan daude, ordezkapen kontratua dutelako. Kooperatiba ez garen arren, gure funtzionamendua kooperatibenaren oso antzekoa da.

Darabilgun teknologiari eta merkatuan dugun eraginari esker, ez dugu saltzera irteteko beharrik, baina nagusiki lau multinazionalentzat ekoizten dugu, eta hori arriskutsua da. Une honetan, fakturazioa bikoizteko aukera emango digun proiektu handi berri batean murgilduta gaude.

Akziodunek daukagun adinagatik, teknikariek eta zuzendariek erretiroa hartu dute, eta, gure funtzionamendua dela eta, arazoak dauzkagu langile berriak kontratatzeko.

Duela urte eta erdi pertsona bat kontratatu genuen zuzendari nagusiaren posturako, baina, oso erreferentzia onak izan arren, ez du antzeko enpresatan lan egin eta ez ditu ezagutzen funtzionamendu korporatibistak berekin dakartzan arazoak.

Asko eskertuko genizuke gurekin biltzea, zuk nahi duzunean eta nahi duzun moduan, ikusteko ea irtenbiderik eman diezagukezun edo harremanetan jar gaitzakezun zure ustez lagun diezagukeen norbaitekin.

Espero dugu zure erantzuna jasotzea, baiezkoa ala ezezkoa izan, eta eskerrak eman nahi dizkizugu zure arretagatik.

Agur bero bat.

Gauzak gaizki badoaz, aldaketak egin behar dira; aldaketak ezinbestekoak dira joera aldatu eta zulotik irten nahi badugu. Batzuetan, ordea, berandu izaten da, eta aldaketa ugari eginda ere, erritmoa erabat galduta dago, eta nekez aurki daiteke irtenbiderik.

Gauzak ondo baldin badoaz aldaketak egiteak beldurra ematen dio jende askori. Zertarako aldatu gauzak ondo badabiltza?

Erantzuna garbi dago: gaizki joan ez daitezen.

Orainaz arduratzea ez da nahikoa; haratago begiratu behar dugu. Aurrea hartu behar diogu etorkizunari, eta aztertu behar dugu zer bide egingo duen erakunde batek urteak pasa ahala eta bestelako baldintza batzuetan. Zenbaitetan, etorkizun gertagarri hori aztertuta, konturatu gaitezke erakundeak hazten eta ondo funtzionatzen jarraitzeko aldaketa batzuk egin behar direla, gaur egun beharrezkoak izan ez arren funtsezkoak

baitira erakundearen etorkizuna egungoa bezain ona edo hobea izango dela bermatzeko edo erakundea desagertzea eragozteko. Eta, hain zuzen ere, erakundea egoera onean eta egonkorrean dagoenean ekin behar zaio abentura horri.

Aldaketak egitea ez da erraza. Kanpotik begiratuta txikiak iruditu arren, handiak izan daitezke barrutik, eta ahalegin handia eska dezakete, eta ezagutzak, eta lana, eta negoziazioak, eta bilerak, eta batzarrak…

Horixe zen Lancor-en egoera. Sozietate mugatu bilakatuta, denborak aurrera egin eta bazkideek erretiroa hartu ahala, beste pertsona batzuek bete zituzten haien langile postuak, baina ez, ordea, bazkide postuak, mantendu egiten baitzituzten.

Lancor sortu zenetik urte asko igarota, bazkide gehienek hartua zuten erretiroa, eta, hortaz, erakundearen egunerokotasunetik kanpo zeuden. Bazkide gutxi batzuk bakarrik joaten ziren lanera egunero, eta erakundera langile huts gisa sartzen joandako lankideekin batera aritzen ziren.

Lancor-ek argi zeukan egoera hori eutsiezina bihurtuko zela berandu baino goizago eta aldaketa beharrezkoa zela. Zuzenak izateko, aitortu behar da behin baino gehiagotan saiatu zirela aldatzen, baina ez zuten irtenbide egokia aurkitu, ez zekitelako, beraiek esaten dutenez, irtenbide hori zein zen eta nola aurki zezaketen. Eta gainera, eta batik bat, urteak joan ahala harreman pertsonalak ahuldu egin zirelako eta ez zeudelako unerik onenean. Eta horrek, noski, zaildu egiten zuen doiketak egiteko saio oro.

Irizar utzi ostean, Koldo Saratxaga 2005ean iritsi zen Lancor-era. Laguntza eskatu zion lehen erakundea izan zen, eta ner gaur egun ezagutzen duguna izatera iritsi aurretik gertatu zen hori, K2K sortzeko bidean zela, **ner group** oraindik jaiotzeko zegoela. Koldoren eskutik iritsi ziren aldaketak erakundera: aldaketa batzuk sartu zituzten kudeaketan, lan egiteko eta jokatzeko moduan, eta oinarriak finkatu zituzten urte batzuk geroago egiteke zeukaten aldaketa garrantzitsua gauzatzeko.

* * *

Lehen urteetan, Jabi Salcedok besoz beso lan egin zuen Lancor-eko kideekin, eta, horri esker, sakontasunez ezagutu zituen bertako langile guzti-guztiak. José Luis Aramburuaren hitzetan, «guztion izenak bakarrik ez, ezizenak ere bazekizkien! Jabik bazekien pertsona bakoitzak zer onartuko zuen, proposamena egin aurretik ere, eta horrek asko erraztu zigun bidea eta denbora aurrezten lagundu zigun, ez baikenuen aurrera aterako ez zen proposamenik egiten».

Ezagutza pertsonal hori funtsezkoa izan zen urte batzuk geroago aldaketa burutzeko.

Zenbait bilakaera urteren ostean, Lancor-ek ondo funtzionatzen zuen: bezeroak, lana eta irabaziak zeuzkan. Denbora batez, ordurako murgilduta nazioarteko krisi ekonomikoan, lan iturri ere izan zen, **ner group**-eko beste erakunde batzuetako langileak bertan birkokatu baitzituzten, eta hori, zalantzarik gabe, osasun seinale zen.

Horixe zen etorkizunerantz egin beharreko aldaketaren abiapuntua.

Lancor **ner group**-eko kidea izanda, K2Kren presentzia ez zen inoiz desagertu erabat, nahiz eta eredu aldaketa ezarrita egon; nolanahi ere, haren presentzia eta ezagutza funtsezkoak ziren berriz eraldaketa gauzatu ahal izateko.

Une hartan, Lancor-en hiru giza talde bereizten ziren, eta bakoitzak bere interesak zeuzkan.

Batetik, erretiroa hartutako bazkideak zeuden, ez zutenak enpresaren egunerokotasuna eta lana ezagutzen, baina ezarritako datan zegozkien dibidenduak kobratu nahi zituztenak, noski.

Bestetik, lanean ari ziren bazkideak zeuden, aurrekoen interes berbera zutenak, baina proiektuak gauzatzea, bezero berriak lortzea eta helburuak betetzea ere interesatzen zitzaienak, enpresa irekita mantentzeko eta irabaziak lortzeko. Azkenik, bazkide ez ziren langileak zeuden, talde ugariena, etorkizunean lanpostuari eutsi nahi ziotenak hilero ordainsaria jasotzeko.

Lankideen arteko sintonia ez zen hasierakoa. Hasieran, pertsona guztiak berdinak ziren enpresan; helburu berberak zeuzkaten, eta denak egoera berean zeuden.

Aldeak gero eta handiagoak ziren, eta egoera eutsiezina bihurtzen ari zen. Administrazio Kontseilua bazkideek osatzen zuten oraindik, baina

bazkideek ez zuten egunero elkar ikusten (batzuk ez zuten inoiz elkar ikusten), eta ez zeuzkaten helburu berberak.

Hasieran, bazkide guztiek lan egiten zutenean, hau da, langile guztiak bazkide zirenean, kidetasun sindikalaren arabera antolatu ziren. Hortaz, kontseilua hauteskunde sindikalen mende zegoen, eta sindikatu bakoitzak eskuratutako botoen arabera osatzen zen.

Funtzionamendu horrek langile gehienak bazkide ziren bitartean balio izan zuen, baina azkenaldian, langile gehienak ez zirenez bazkide, kontseiluak ez zuen ia inor ordezkatzen.

Jabi Salcedok kontatu digu nolakoa zen egoera K2K Lancor koordinatzera iritsi zenean:

> «Lehen batzarrean, laugarren sindikatu baten ordezkaria agertu zen. Beste hirurek ez bezala, sindikatu horrek ez zuen ordezkaritzarik Administrazio Kontseiluan, baina langileen % 40en babesa zuen. Egoera ikusirik, laugarren sindikatu horri sartzen uzteko eskatu genion kontseiluari, gainerakoan ezinezkoa izango baitzen lanean jarraitzea.
>
> »Horrek nolabaiteko iraultza sortu zuen: 'Nola utziko diegu sartzen gure etsaiei?', esaten zuten. Etsaiak? Egunero zuekin lan egiten dute eta! Borroka latza izan zen.
>
> »Azkenean, egoera aldatu genuen, eta, atsekabe handiz bazen ere, onartu zuten laugarren sindikatua ere mahaian esertzea. Beste hiru taldeak sinetsita zeuden akatsa izango zela eta pikutara bidaliko genuela lortutako guztia, baina une hartan ner-en oinarri-oinarrian dagoen zerbait egin zuten: konfiantza izan. Konfiantza izan zuten gugan.
>
> »Hein batean arrazoi zuten. Guretzat askoz errazagoa zen aurreko kontseiluarekin lan egitea, eratu berri genuena askoz gogorragoa baitzen, baina aldaketa horrekin guztiak mahaian esertzea lortu genuen eta talde guztiak ordezkatuta egotea. Hortik abiatuta, lanari ekin genion.»

K2Kren lehen urratsa ner-en jarduteko modu berria erakunde guztira zabaltzea izan zen, eta ez zen batere erraza izan, hain zuzen ere, urteetan zehar taldetxoak sortzen joan zirelako. K2K-k erabakiak hartzen zituen,

eta, erabaki horiek eraginik baldin bazuten taldetxoren batean eta ez baldin bazituen gustuko, azalpen eske joaten zitzaion.

Une hartan kudeaketa K2Kren esku egotea izan zen funtsezko alderdietako bat.

Izan ere, beraiek esaten dutenez, K2K-k askatasun osoa zuen edozein erabaki hartzeko (baita proiektua uztea ere, egoki iritziz gero), eta erabateko autonomia, Administrazio Kontseiluko kideek ez bezala, horien erabakien mende gauza asko baitzeuden, kontseiluko kide izaten jarraitzea edo oposiziora aldatzea eta baita soldata ere, besteak beste.

Horregatik, kontseiluko kideek itunak egin behar zituzten, eta ez zeukaten askatasunez erabakitzeko aukerarik.

> «Gure sistematika oso sendoa da —jarraitu du Jabik—, eta oso argi utzi genien gu arduratuko ginela egunerokoaz, antolamenduko aldaketak gure ardura zirela, kontseilua behar genuela, baina haiek kudeaketaren erantzule baziren ere guri zegokigula aldaketak egitea, betiere jendea ez sumintzen saiatuta baina egoki iruditzen zitzaizkigun erabakiak hartuta.
>
> »Noizbait gure orientabideei uko eginez gero edo proposatutako proiektuak babesik ez jasoz gero bozketaren batean, ez genuen inolako arazorik bertan behera utzi eta alde egiteko, gure lana eta gure soldata ez baitaude erabaki jakin baten mende, eta, hortaz, ez daukagu inorekin elkartu beharrik horiek mantentzeko.»

Pixkana-pixkana, **harreman estilo berria** erakunde osora hedatuz joan zen, eta egoera lasaitzen hasi zen. Eta testuinguru horretatik abiatuta heldu genion haiek ere arazo nagusitzat aitortuta zuten gaiari: Administrazio Kontseiluko kide gehienak erretiratuta eta enpresatik kanpo egotea (kasu batzuetan urte asko zeramatzaten egoera horretan) eta, ondorioz, erakundeko gertaerei eta egoerari buruzko informazioa beste pertsona batzuen eskutik jasotzea, horien ikuspegiaren arabera.

> «2010ean, kudeaketa liberalizatu behar zela proposatu genien. Argi genuen sozietateari etorkizuna ematea zela lehentasuna, eta bideragarri iruditzen zitzaigun irtenbide bakarra akzioak saltzea zen. Hasieran, hirugarren bati saltzeko aukera aztertu genuen; ez zuten nahi izan, eta, hortaz, irtenbide bakarra zen 90 pertsonaren akzioak enpresan ari ziren 90 langileei saltzea.

»Lehen arazoa bazkide bakoitzaren kasuistika izan zen. Akzioak salduko zituztenen artean, 30 bat kasu espezifiko zeuden: aita-semeak, aita eta bi seme, iloba-osabak, ahaiderik gabeak, senarraren akzioak jarauntsi zituen alarguna, akzioen zati bat besterik ez zuena…»

Antzematen zituzten zailtasunak gorabehera, jakitun ziren irtenbide bakarra zela akziodunek akzioak saltzea, eta K2K-k aukera hori proposatu zion kontseiluari.

Kontseiluak onartu egin zuen; irtenbide egokia iruditu zitzaien, eta onartu zuten noiz edo noiz saiatu zirela hori bera egiten eta, hortaz, bazekitela oso zaila izango zela egitasmoa gauzatzea.

«Gure helburu nagusia beti izan zen lanpostuak mantentzea, eta hori nola edo hala lortu genuen ordura arte —kontatzen du José Luis Aramburuk, prozesu garaiko presidenteak—. Enpresa laurogeita hamarreko hamarkadan bilakatu genuen sozietate mugatu, krisiak bi aukera besterik ez baitzizkigun utzi: ixtea edo langileok enpresa erostea.

»Enpresa erostea erabaki genuen, zorrak gorabehera, eta, aholkua jaso ostean, sozietate mugatu bat sortzea erabaki genuen; ez dakit aholkua ona edo txarra izan zen. Hasiera-hasieratik bagenekien aldaketa hori txiki geratuko zela berehala eta beste aldaketa bat beharko genuela.

»Horregatik, uste dut Koldo eta Jabi oker daudela aldaketa prozesuak hiru urte iraun duela esaten dutenean, nire ustez prozesua laurogeita hamarreko hamarkadan hasi baitzen, ia beti kooperatiba baten funtzionamendua izan duen sozietate mugatua sortu genuenean.»

José Luisek esandako moduan laurogeita hamarreko hamarkadatik aldaketa bat behar zutela jakinda ere, negoziazioak ez ziren hasi 2011. urtera arte.

«Horretantxe aritu gara 2011tik 2013ko urrira bitartean: adostasunak lortzeko bilerak egiten eta hitz egiten. Proposamen guztiak aztertuko zituen batzorde batean oinarritutako lan sistema sortu genuen», dio Jabik.

Lan horretan funtsezko eginkizuna izan zuen prozesu osoaz arduratu zen talde juridikoak, Trebeki izenekoak. Lehen aldia zen Euskadin sozietate mugatu bat sozietate kooperatiba bilakatuko zena. Erronka sinestezina zen. Kooperatiba bilakatutako erakundeen aurrekari bakarrak dirua galtzen ari ziren edo ixtear zeuden enpresak ziren.

Horrelakoetan, akziodunak lehiaketa egiten du, eta epaileak kudeatu, eta, kudeaketak iraun bitartean, langileek erabakitzen dute esku hartuko dutela zor dietenaren aurka, eta «hondatzen hasitako» zerbaitekin geratzen dira. Baina Lancor-en kasuan erakundea ondo zebilen, bilakatzen eta handitzen joan zen eta emaitza positibo etengabeak zeuzkan 2006az geroztik.

Horrez gainera, informazio iturri gisa erabili zituzten adibide eskasetan, pertsona batek edo bik saldu zituzten akzioak eta beste hainbestek erosi. Lancor-en kasuan, 90 bazkidek saldu behar zituzten akzioak, eta erosleak ere 90 pertsona ziren, kopuru oso handia, salerosketaren kudeaketa eta eraldaketa bera asko zailtzen zuena.

Barne izapideak gauzatzeko denbora asko behar izango zuten, eta, epe luze hori aurreikusita, beharrezkotzat jo zuten erakundearentzat sortzen ari ziren etorkizuneko planteamenduaren berri ematea bazkide posibleei, une hartan langile besterik ez zirenei.

> «Urtearen amaierako batzar batean zer lortu nahi genuen azaldu genien langileei. Enpresa eros zezaten nahi genuela esan genien. Baina oraindik asko falta zenez salerosketa gauzatu ahal izateko, urte hartako irabazien zati bat eta hurrengo urteko irabazi guztiak banatzeari uko egin ziezaiotela eskatu genien.
>
> »Neurri hori beharrezkoa zen aurrerago enpresa erosteko beharko genuen aurrezkia pilatzen joateko. Dirua langile bakoitzaren izenean gordeko genuen, inor ez zedin zegokion zatirik gabe geratu, eta aurrezkia sortzen hasiko ginen.»

Jabik gogoan du une hartan langile batzuk ez zeudela ados. Oso gutxi ziren, baina oso zaratatsuak.

> «Ahaleginak egin behar izan genituen lasai egoteko eta zarata jasateko. Izan ere, neurriak desatseginak izanda ere, gehien-gehienek, gardentasunez jardunez gero eta gauzak argiak eta zentzuzkoak izanez gero, zentzuz jokatzen dute.

»Argi esan genien proposamena, teknikoki eta ekonomikoki bideragarria, erabat itxita zegoenean bakarrik jakinaraziko geniela eta une horretan askatasun osoa izango zutela alde edo kontra bozkatzeko, baina ez genuela inolaz ere onartuko beste aukera batzuk egotea ez saltzaileen aldetik ez erosleen aldetik. Horrelako gardentasuna eskaini genien.»

Asko gustatu zitzaien batzordeak nola gauzatu zuen barne prozesu guztia azken proposamena lortzeko.

«Batzuetan, urrats bat aurrera egiten genuen, eta hurrengo negoziazioan zenbait pauso atzera; horregatik, oso garrantzitsua zen informazioa ez filtratzea, egun batean balio zuenak ez baitzuen balio hurrengo egunean. Langileek datu okerrak ezagutzeak asko zaildu zitzakeen aurrerapenak», gogoratzen dute Javier Velascok eta Nohemi Rodríguezek, Trebekiko abokatuek.

Negoziazioek iraun zuten bi urteetan barrena, zenbait batzar labur egin zituzten, argi zeuden gaiak azaltzeko.

«Langileek sentitzen zuten informazioa falta zitzaiela edo pixkana-pixkana jasotzen zutela, baina horrela izan behar zuen. Itxita geneuzkan alderdien berri baino ezin genien eman, gainerakoak lantzen jarraitu ahal izateko», dio Nohemik.

«Erakundearen balioa ezartzeko behar izan genuen, besteak beste, denbora gehien. Guk badaukagu eskarmentua prezioak zehazten, eta mugatzen joateko gai izan ginen, oinarritzat hartuta, bereziki, premisa hau: ez ginela merkatu sozialera aterako —azaldu du Jabik—. Bada ñabardura bat funtsezkoa izan zena prozesu osoan. Akziodunak ez zeuden behartuta enpresa langileei saltzera.

»Legeak ez du jasotzen, eta are gutxiago enpresa osasuntsu baldin badago eta irabaziak baldin baditu. Hortaz, erosleen hasierako egoera saltzaileena baino askoz okerragoa zen, eta horregatik argi ikusi genuen hasieratik ezin zitekeela negoziazio bat izan eta barne kopuru bat adostu behar genuela eta, behin adostuta, erosleei proposatu.

»Lehen pausoa izan zen kontseiluari ikusaraztea saltzen saiatu beharra zegoela, eta hori argi ikusten zutenean aztertuko genuen

nola saldu, eta orduan hasiko ginen salmentari buruzko erabakiak hartzen. Zaila zen, ez baitzegoen ez aurrekaririk, ezta aldaketaren euskarri gisa erabil zitekeen legerik ere. Hasieran ez genuen kooperatibaren aukera aztertu, oso zaila iruditzen baitzitzaigun, eta egoera konplexu guztiak aletzen joan ginen, nonbaitera iritsiko ote ginen eta bideragarria izango ote zen ikusteko. Beharrezkoa zen urrats horiek ematea langileei proposamen bat aurkeztu aurretik; 90 pertsonak sal zezatela eta beste 90ek eros zezatela lortu behar genuen, horietako inor saltzera edo erostera behartuta egon gabe, nahiz eta aldaketaren aldeko botoa emana izan. Batzuetan gauzak oso korapilatsuak izaten dira…

»Hori guztia oinarritzat hartuta, formulazio batzuk egiten hasi ginen, prezio egokia aurkitzeko alde interesdun guztientzat: saltzaileak, erosleak eta erakundea bera. Handik denbora batera lortutakoan, beherapen bat aplikatu genion. Nolanahi ere, prezioa oso arrazoizkoa izan zen, kontuan hartuta ez genuela merkatuan salduko eta, batez ere, aintzat hartuta zer-nolako egoera ekonomikoan zegoen orduan eta dagoen oraindik sozietatea.»

Behin hasierako akordioa lortuta, iritsi zen Lancor-en jardunean zebiltzan langile guztiei azken proposamena aurkezteko momentua. Aukera eta egoera pertsonal guztiei aurrea hartuta, Trebekik banketxe batekin hitz egin zuen, finantzazioa eman ziezaien akzioak erosteko unean eskatutako kopurua ordaindu ezin zutenei. Modu horretan, proposamena aurkeztearekin batera, langileei azaldu zieten nola gauzatuko zen aldaketa norberaren egoera pertsonalaren arabera, betiere pribatutasuna eta anonimatua mantenduta.

Mailegua eskatu behar zuten langileak ez zitezen behar baino gehiago zorpetu ordaindu beharreko interesen ondorioz, kooperatiba berriak langileei beren diruagatik beti puntu bat gehiago ordaintzea erabaki zuten, interes horiek ez zezaten ekarri zorra handiagoa izatea.

Planteamendu osoa batzar batean azaldu ostean, bozketa deitu zuten handik egun batzuetarako, eta bazirudien egun horietan prozesua korapilatu egingo zela, zenbait iritzi korronte sortu baitziren. Azkenean, bazkide guztiek saldu zituzten akzioak, eta langile guztiek erosi zituzten. Prozesua ez zen erraza izan, bazkide bakoitzak eta langile bakoitzak bere egoera propioa zuelako, eta beharrezkoa izan zen erosketa eta salmenta hainbat egoeratara egokitzea.

Sozietate mugatutik kooperatibarako aldaketa 2013ko urrian sinatu zuten. Harrezkero zenbait hilabete igaro dira, eta esan daiteke saltzaileak pozik daudela emaitzarekin, baita erosleak ere, eta aldaketak ez duela inolako eraginik izan Lancor-en finantza sisteman, eta aurrera jarraitzen duela, lehen bezalaxe.

Horrek ez du esan nahi erraza izan denik. Protagonistek berek aitortzen dute negoziazioek iraun duten bi urteetan barrena tentsio ugari izan direla eta askotan pasatu zaiela burutik amore emateko aukera, bai alde bati bai besteari iruditzen baitzitzaien egiten ari ziren ahalegin horiek guztiek ez zutela inolako emaitzarik emango. Baina azkenean nahi zuten tokira iritsi ziren, eta Lancor hazten ari den enpresa berritua da gaur egun.

> «Nire ustez, denok mahai beraren inguruan esertzera behartu izana eskertu behar diegu bereziki Koldori eta Jabiri, hau da, iragana ahaztera eta etorkizunari begiratzera behartu izana. Ahalegin handia egin genuen horretarako, baina urrats horri esker lortu dugu aldaketa. Nik datorren urtean hartuko dut erretiroa, eta oso harro egingo dut alde, azken urtean lortutakoagatik oso pozik», esan du amaitzeko José Luisek.

V. Kapitulua
EKINen HEDAPENA

Atarikoa

*EKIN S. Coop. erakundeari buruzko ohar hauek idazten ari naizen honetan, sei urte bete dira Artezkaritza Kontseiluak kudeaketa taldea errotik aldatu eta kooperatiba egoera traumatikoan utzi zuenetik. Aldaketa horrek ondorio txar iraunkorrak ekarri zituen aldekoen eta kontrakoen artean, eta azkenean bandoak sortu ziren. Horren ondotik erabaki zuten, batzarrean, % 84ko onespenarekin, harreman estilo berria (**ner**) ezartzea K2K buru zutela.*

Azken sei urteetan, dozenaka batzar egin ditugu, erabaki guztiak informazio ugari eman ostean eta gehiengo zabalak babestuta hartu baitira, batzarretan.

Bada batzarretako dinamikan onartuta dagoen arau bat, eta zera da, batzar batean parte hartuz gero eta kanpaina egiteko eta askatasunez hitz egiteko aukera edukiz gero, onartu egin behar dela gehiengoak esaten duena, eta koherente izan behar dela erabakiarekin. Esan liteke EKINen badirela zenbait pertsona, gero eta gutxiago, ez dutela bere jarrera kamutsa ezertan aldatu 2008ko urriaz geroztik, kooperatibaren jarduteko moduan eta mamian izan den bilakaera gorabehera. Etengabeko eragozpen horrekin ere EKINek egungo jokamoldeetara aldatzea lortu badu, zer ez zuen lortuko alferrik xahututako energia hori gainerakoari gehitu izan bagenio?

ner bizipenak 2001 *liburuaren I. Kapituluan **ner** abenturaren lehen hiru urteetako errealitateak ezagutu ditzakegu, eta liburu honen VI. Kapituluan, nazioartean hedatzeko estrategia hurrengo bosturtekorako.*

Orokorrean, ETE gisa, EKIN adibide bikaina da Euskadirentzat, erabakiak hartu baititu gaur egun ETE gehienek landu gabe dauzkaten zenbait erronkari begira: a) Erabateko berrikuntza egitea kudeaketan. b) Lehiakorrago izateko handitzea, konpetentzia barne hartuta. c) Nazioartekotze plan ausarta prestatzea, pertsonak, bezeroak eta finantzaketa argi eta originala euskarri dituena.

K2K aterrizó en EKIN en octubre del 2008, después de las K2K 2008ko urrian iritsi zen EKINera, erakundean harreman estilo berrian (**ner**) oinarritutako aldaketa abiarazteko asmoz, zegozkion bisitak eta bilerak egin ostean eta batzarrean bozkatu ostean.

EKINek ebaketa erremintak eta erreminta horiek erabiltzeko makinak diseinatzen eta fabrikatzen ditu. Urte haietan, erreminten fabrikazioak hartzen zuen jarduera guztiaren % 70. 2008a hamarkadako urterik onena izan zen automobilgintzako enpresentzat (proiektuentzat).

Gu iritsi ginenean, EKINen jarduera oso handia zen, eta urri hartan markak hautsi ziren erreminten eskaeretan. Eskaeren jarraipena ez zuen rukzioko taldeak egiten; sei hilabetetik gorako lana pilatuta zuen eskaeren zorro batean islatzen ziren, eta horrek, noski, bezeroei produktua entregatzeko epeak luzatzen zituen.

Sartu eta hilabete batera, 2008ko azaroan, eskaeren sarrera % 40 murriztu zen, eta abenduan ere behera egin zuen, % 30. Ondorioz, urtarrilean eskaeren sarrera aurreko urteko batezbestekoaren % 18 besterik ez zen. Eta egoera hori ia urte osoan mantendu zen.

Gogora ekarri behar dugu egoera oso zaila izanda ere, harreman estilo berriari (**ner**) jarraiki, EKINek 2008aren amaieran lanean zeuden pertsona guztiak mantentzea erabaki zuela, izan bazkide edo besteren konturako aldi bateko langile. Horixe onartu zuten batzarrean, % 83k baino gehiagok babestuta, eta neurri horrekin batera beste hauek ere adostu zituzten: soldata % 13 murriztea, San Joanen aparteko ordainsaria izenekoan kilometrajea ezabatzea eta langile batzuk birkokatzeko plana ezartzea. Plan horrek urtebete iraun zuen, eta fabrikazioan ziharduten langileen erdiak (zuzeneko pertsonak), gutxi gorabehera, Lagun Aroko beste kooperatiba batzuetan lan egitera joan ziren.

Azaldutako egoera larria izanik, beste ekintza batzuk gauzatzeaz aparte, EKINen gogoeta bat egin genuen, krisiaren astindua zenbaterainokoa zen eta hori zergatik gertatzen ari zen aztertzeko eta arrazoitzeko.

Argi geratu zen ekonomia etengabe hazi eta munduko auto produkzioak gora egin zuen urteetan EKINek, beste enpresa askoren antzera, ez zuela analisi estrategiko bat egin hurrengo hamar edo hamabost urteetan nola jardun behar zuen eta non egon behar zuen aztertzeko. Ez zion galdetu bere buruari zer ari zen gertatzen munduan eta zer eragin izan zezaketen aldaketa horiek proiektuan.

Automobilgintzako industriarako ebaketa erreminta fabrikatzea aukeratu zuten (hori zen, kasik, euren produktu bakarra), eta produktua Zornotzatik (Euskadi) banatzeko asmoa zuten. Erabaki horretan, ez zuten aintzat hartu mundua etengabe ari dela bilakatzen eta kontsumorako gaitasun handia zuten herrialde batzuk industria produktu propioekin hornitu ahal izateko prestatzen ari zirela, eta ondo prestatu ere.

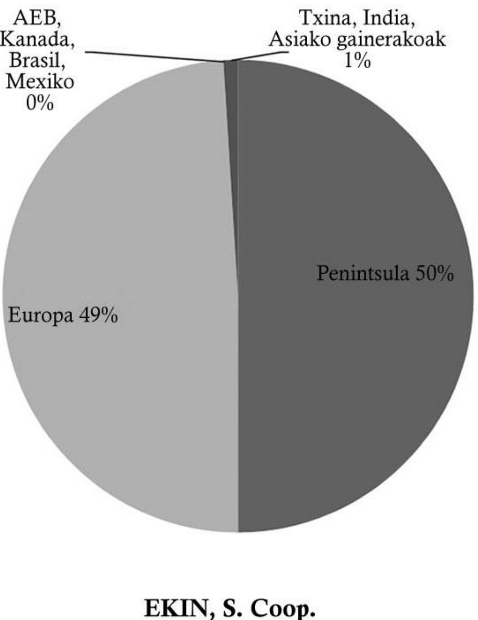
2008aren aurreko hogei urteetan, produktu bakar horren eskaerak hazten jarraitu zuen EKINen. Ardura bakarra zuten: makinetan inbertitzea, produkzio handiagoa, bizkorragoa eta zehatzagoa lortzeko. Eta beti leku berean, Zornotzan.

Jardunbide hori oso hedatuta egon da enpresa askoaren artean, eta egoera kaxkar samarrean utzi ditu enpresa gehienak krisiari aurre egiteko. Errealitate hori 2014an ere nabari dezakegu, industria sarea pairatzen ari baita oraindik azken hamabost urteetan munduan izandako aldaketa.

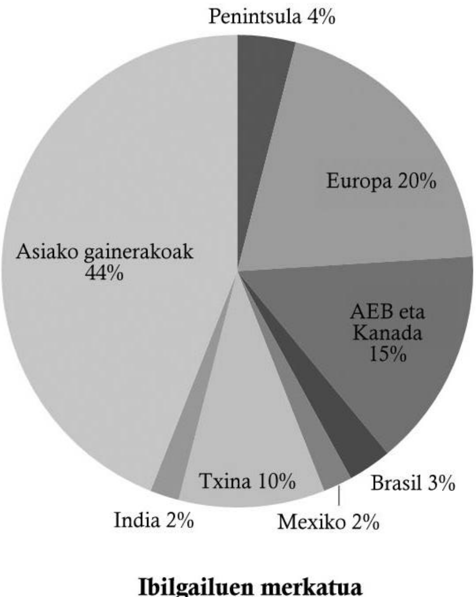
EKINen egindako gogoetaren lehen ondorioa izan zen ardaztuegi geundela automobilgintzarako ebaketa erreminten hornikuntzan, eta krisia indar handiz ari zen astintzen sektore hori, mundu osoan oro har, baina batik bat Europan eta Ipar Amerikan (ordurako garatuta zeuden merkatuak). Beste sektore batzuk, aeronautikarena edo energiarena, besteak beste, hobeto ari ziren kudeatzen krisia, eta jarduera dezente gehiago zuten. EKINek urte asko zeramatzan merkatu horietarako ebaketa erremintak fabrikatzeko aukera aztertzen, eta ekoiztu ere egin zituen noizean behin. Brotxa mota horien emaitza ekonomikoak automobilgintzarako brotxenak baino askoz txikiagoak ziren, EKINen makinak ez baitzeuden produktu horiek egiteko asmatuta. Hori ikusirik eta kontuan hartuta XXI. mendeko lehen urteetan automobilgintzaren merkatua gora eta gora ari zela ziztu bizian, automobilgintzan oinarritzea erabaki zuten, etorkizunari buruzko gogoetarik egin gabe eta epe laburreko emaitza ekonomikoak bakarrik aintzat hartuta.

Gogoetaren bigarren ondorio gisa egiaztatu genuen salmenten ia erdiak etxeko merkatuari zegozkiela, hau da, Iberiar penintsulari, eta bertako merkatuak, Euskadikoak, eragin oso handia zuela. Gainerako % 49a europar merkatuari zegokion ia osorik, eta erosle nagusiak Frantzia eta Alemania ziren, hurrenez hurren. Bi-bietan ebaketa erreminten tokiko ekoizle ugari dago. Merkatuak suspertzeko aukerak aztertuta, honako hauek ondorioztatu genituen: batetik, mendebaldeko Europa ez zela haziko ordura arteko erritmo berean, eta bestetik, merkatu horretan bazirela nahikoa hornitzaile, behar baino gehiago, orduko eskari eskasa banatzeko.

I. grafikoa. 2007. urtea. EKIN vs. Merkatua: EKIN, S. Coop. / Ibilgailuen merkatua

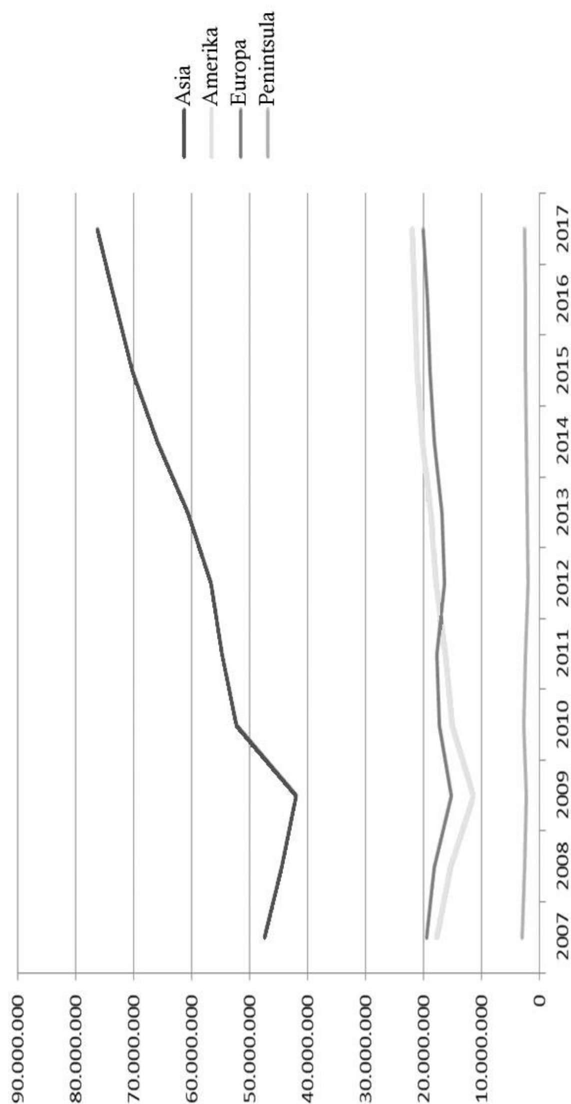


EKIN, S. Coop.



Ibilgailuen merkatua

II. grafikoa. Ibilgailuen merkatua munduan



Ibilgailuen ekoizpena 2007 = 85 M > 255 M/€
Ibilgailuen ekoizpena 2017 = 118 M > 354 M/€
(Bihurketa = 1 M ibilgailu > 3 M/€ brotxetan)

Hirugarren ondorioak ordura arte Europatik kanpoko merkatuetan esportatzaile gisa izandako esperientzia aztertzera eraman gintuen; eta ikusi genuen EKINek noizean behin Asiako eta Ameriketako merkatuak hornitu zituela. Kasu horietan, zenbait enpresa harremanetan jarri ziren enpresarekin eta brotxa batzuk erosi zizkioten une jakin batean, baina saldu osteko zerbitzua emateko urruntasunagatik, dibisen aldaketa gorabeheratsuarengatik edo tokiko enpresen prezio lehiakorrengatik, EKINi ez zitzaion bideragarria iruditu merkatu horiek garatzea Zornotzatik hornituta.

Behin gogoeta hori amaituta, kanpoko merkatuak aztertzeari ekin genion, erabakiak hartzeko irizpide batzuk argitasunez definituta aurretiaz. Irizpideak hauek izan ziren: merkatuaren tamaina autoen produkzioan, hurrengo urteetan hazteko aukerak, gure konpetentziaren presentzia bertan jardunda eta, azkenik, gure esperientzien arabera, herrialdearen zailtasunak (kulturalak, politikoak eta ekonomikoak).

Lortutako emaitzak bi herrialde aztertzera bideratu gintuen. Herrialde bakoitzerako talde bat osatu genuen, bisitak egiteko urtebetez, bezero potentzial garrantzitsu guztiekin harremanetan jar zitezen eta gure aukerak zehaztu ahal izateko behar genuen informazioa bil zezaten.

India eta Mexiko aukeratu genituen, auto produkzio handia zutelako eta argiro hazten ari zirelako, ekonomia eta finantza arloko krisia gorabehera.

Urtebetez, bi taldeek behin eta berriz bisitatu zituzten herrialde horiek; gure produktu eta zerbitzuak aurkeztu zituzten; kotizazioak egin zituzten, eta bezeroen erantzunak jaso zituzten prezioen gainean, kalitatearen gainean, zerbitzuaren gainean eta beste zenbait alderdiren gainean.

Mexikon, mundu mailako konpainia handiak eta beren osagai hornitzaileak automobilgintzako fabrikatzaileen merkatuan ezarrita bazeuden ere, ikusi genuen ez zegoela ebaketa erreminten nazioarteko hornitzailerik ekoizpen planta edo zerbitzua herrialdean bertan kokatuta zuenik. Erreminta horiek Ameriketako Estatu Batuetako ekoizleei erosten zizkieten, hurbiltasun geografikoagatik eta monetaren parekotasunagatik (pesoa/dolarra). Baina kulturalki urrun zeudela eta ez zutela elkar ulertzen sentitzen zuten. Gehiago saltzen hasi gintzaizkien, baina mugatuta, hornitzaile bakar baten esku ez egoteko alternatiba gisa, erosketen % 5ekin edo % 10ekin. Urrun geundenez, ezin genuen inolaz ere helburutzat jarri haien hornitzaile nagusia izatea. Bisitetan, ideiak eta iritziak trukatu genituen, hazteko geneuzkan aukerak hobetzeko asmoz,

eta aukera horiek bi ziren: salmenta ondoko zerbitzurako zentro bat ezartzea (erremintak zorrozteko eta berritzeko) edo herrialdean ekoizten hastea.

Indiaren kasua bestelakoa zen une horietan, 2009 eta 2010. Nazioarteko ibilgailu fabrikatzaile handiak herrialdean ezartzen hasi ziren, eta ekoizle nazionalak ziztu bizian ari ziren garatzen, herrialdearen hazkunde ekonomikoarekin batera. Ebaketa erreminten fabrikatzaileei zegokienez, baziren tokiko zenbait hornitzaile, horietako bi handiak (300-500 pertsona) eta dozena erdi txiki. Bi handiek lankidetza tekniko eta komertzialerako hitzarmen bana sinatu zuten, akziodunak aldatuta ere, nazioarteko bi hornitzaile garrantzitsurekin (MHI eta Nachi), biak ala biak japoniarrak. Gainerako erreminta hornitzaileak txikiak ziren, eta ezagutza mugatua zuten alderdi teknikoan eta produktiboan.

Bezero nazionalek bertako prezioak zituzten erreferentziatzat, eta, langileen kostua oso txikia zenez, bideraezina zen Europatik hornituta lehiatzea.

Lehen samaldako nazioarteko bezeroak euren herrialdeetako hornitzaileei erosi ohi zieten ekialdetarrak ziren nagusiki (japoniarrak). Erosle izan zitezkeen, baina, betiere, hornitzailea bertakoa bazen eta herrialdean ekoizpen plantarik bazuen.

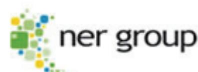
Azkenik, bigarren samaldako nazioarteko bezeroek, mendebaldekoek, Europan ezagun zuten hornitzaile batek hornitzea nahi zuten, baina zerbitzua eta prezioa herrialdeko baldintzetara egokitzea eskatzen zuten.

EKIN MÉXICO





Puesta en marcha de una Planta de Producción en Querétaro a principios del 2011



Mexiko

Informazioa bildu eta guztiei jakinarazi ostean, Gidaritza Taldean gaia aztertu genuen, eta Mexikon Zerbitzu Zentro bat (zorrozketa eta berritzea) ezartzea proposatu genuen.

Azterketa fasean, Koldorekin behin eta berriz hitz egin genuen nor arduratuko zen edo ziren Mexikoko proiektua gidatzeaz. Hasteko,

Mexikon urtebetetik bi urterako egonaldiak egiteko konpromisoa har zezaketen pertsonak bilatu behar genituen EKINen, proiektuaren arrakasta ezagutza teknikoak eta produkzioko ezagutzak Zornotzatik Mexikora transmititzeko gaitasunaren mende egongo baitzen, hein handi batean.

Abiapuntutzat hartu behar dugu fabrikazioan dihardutenek produkzio plantan bertan inbertitzera eta makina hobeak edukitzera bideratzen dutela erakundearen etorkizuna, eta are gehiago kooperatiben kasuan. Jarrera kritikoa izaten dute beste herrialde batzuetan ezartzeari begira, konplikazioak ekarriko dizkielakoan, eta, horregatik, informazio zabala eman behar zaie merkatuen oraingo eta etorkizuneko egoerari buruz, hazkundeei buruz, konpetentziari buruz, ahuldadeei buruz, etab.

Behin Gidaritza Taldeak gaia aztertuta eta onartuta, hurrengo batzarrean aurkeztea adostu genuen, eta erabaki genuen boluntarioak eskatzea Mexikon zerbitzu zentroa ezartzen hasteko. Produkzioan zuzenean aritzen ziren langileak behar genituen, zentroa martxan jartzeko eta Mexikon kontratatuko genituen teknikariei fabrikazio prozesua irakasteko.

Gidaritza Taldea sinetsita zegoen proiektua ez zela aurrera aterako inork ez zuelako bere burua eskainiko. Are gehiago, kontuan hartuta ez genuela «abentura» haren baldintza ekonomikoen berri emango. Uste dut argitu beharra daukadala EKINen oso pertsona gutxi ohartzen zirela zer-nolako eragina izango zuen etorkizunean hartzear zeuden erabaki hark.

2010eko abenduan urte amaierako batzarra egin genuen, eta Mexikon zerbitzu zentro bat ezartzeko proposamena aurkeztu genuen, ordura arte bildutako informazioa azalduta.

Argi eta garbi adierazi genuen gure ustea, hots, ideia ez zela aurrera aterako ez bazegoen proiektua Mexikon bertan garatzeko boluntariorik eta batzarrak babesten ez bazuen. Esan beharra daukat aurkezpena egiten ari nintzela harridura antzeman nuela batzuen aurpegian, eta beste batzuenean, berriz, irribarre txiki bat, inork bere burua aurkeztuko ez zuela pentsatzen zuten seinale.

Batzarra amaituta, Mexikoko proiektua onartzeko boluntarioren bat falta zela, pertsona bat hurbildu zitzaidan, fabrikazioko teknikaria, eta honela esan zidan: «Jabi, ez dakit nire profila egokia den, baina aurkeztu diguzuen etorkizun proiektua ikusirik, balio dudala iruditzen bazaizu, kontatu nirekin».

Hori izan zen metxa piztu zuen txinparta. Hurrengo bileretan boluntario bat bazegoela azaldu nuenean, boluntario gehiago agertu ziren; bi pertsona nahikoak genituen proiektuarekin hasteko.

Hasteko, bi pertsona aukeratu genituen, kontuan hartuta haietako bakoitzak prestakuntza espezifikoa zuela bi zerbitzu motetarako. Pare bat bidaia egin genituen haiekin Mexikora, herrialdea ezagutu zezaten (ez zuten ezagutzen), hiria ezagutu zezaten (Querétaro) eta zerbitzu zentroa ezagutu zezaten (oraindik makinarik gabe), abentura hartan murgildu aurretik ondo jakiteko nora zihoazen.

Kokapena

Behin merkatua aukeratuta, bezero izan zitezkeenekin atariko hartu-emanak izanda, Mexikoko proiektua gidatuko zuten pertsonak hautatuta eta erakunde osoaren babesa lortuta batzar batean, hurrengo urratsa gure instalazioak herrialdeko zein tokitan kokatuko genituen erabakitzea izan zen. Batetik, bezero nagusiengandik hurbil egon behar zuen, eta bestetik, toki segurua izan behar zuen, eta Europan izan ohi dugun behar asetzea bermatu behar zuen, bidaiatzeko konexio onak, langileen seme-alabentzako eskola egokiak eta beste hainbat baldintza betetzeaz gain.

Horretarako, gure bezeroak kokatuta zeuden eremuak bisitatu genituen, eta, bezeroak bilduta zeuden hiru gune definitu ostean, segurtasunaren faktorea balioetsi genuen, eta hiru aukeretako bat baztertu genuen. Gero, Mexikoko proiektu berrian laguntzen arituko ziren erakundeko pertsonen bidai etengabeetarako konexio erraztasuna aztertu genuen, eta Querétaro aukeratu genuen, Guanajuato probintziako hiri bat, milioi bat biztanletik gora dituena eta gure estandar paretsuko bizi kalitatea eskaintzen duena.

Kokapena hautatuta, hiriko zein industria parketan instalatuko ginen erabakitzeari ekin genion. Bisita ugari egin ostean, Santiago Mikro Parkea iruditu zitzaigun egokiena, Benito Juárez Industria Parkearen barruan. Lehen etapa hartarako, 2.000 m^2 alokatu genituen, bost urtez luza zitekeen kontratuarekin; nolanahi ere, gerora, jabetzan hartutako instalazioetan ezarri nahi genuen.

Pertsonak

Hurrengo pausoa EKINen Mexikoko fabrikan lan egingo zuten mexikarrak aurkitzea izan zen. Fase horretan, hautaketa enpresa bat kontratatu genuen, eta, oso eraginkorrak izan baziren ere, hasiera-hasieratik jakinarazi ziguten zailtasunak izango genituela gure estiloak eskatutako jarrerak zituzten pertsonak aurkitzeko.

Hemen adierazi beharra dago fabrikazioko bi teknikari joango zirela EKINen jatorriko instalazioetatik Mexikora, hau da, «langile zuzen» deritzen bi pertsona. Bi-biek, langileei irakasteaz eta taldeak gidatzeaz gain, gainerako guztien lan berbera egingo zuten. Ez zen egongo lana gainbegiratuko edo/eta behatuko zuen zeharkako pertsonarik, eta langile guzti-guztiek izango zuten lanari begirako erantzukizuna. Hau da, amerikar fabrika berrian ere **harreman estilo berriaren** araberako jardunbidea ezarriko genuen, bitarteko agintaririk gabekoa eta mundu guztiak bezeroari begira eta taldeak definitutako helburuekin lan egitea sustatzen duena.

Asmoa genuen hiru langile aukeratu, eta Euskadira ekartzeko, zenbait hilabetez treba zitezen eta haiek ere aukera izan zezaten barneratutako ezagutzak langile berriei erakusteko.

Beste xedeetako bat etorkizunean ere proiektuarekiko konpromisoa hartuko zuten eta bertako kide izateagatiko harrotasuna garatuko zuten pertsonak aurkitzea zen. Horretarako, eta txandaketak saihesteko, honako hau izan zen gure proposamena: maila bertsuko fabrikazio teknikariek inguru hartan zer irabazten zuten aztertuta, EKIN Méxicok aukera emango zien % 50 gehiago irabaztera iristeko. % 20 hileko soldatan jasoko zuten zuzenean, eta gainerakoa proiektuaren emaitzak aurretik hitzartutako ehunekoen arabera banatuta, modu automatikoan, guztien artean ezarritako helburuak betez gero.

Langileak hautatzeko enpresak ohartarazi zigun Mexikon lan aldaketak oso ohikoak zirela eta norbaitek beste herrialde batean trebakuntza jasoz gero itzultzean inguruko enpresetan soldata hobeak bilatzen saiatzeko erabiliko zituela ezagutza berri horiek.

Guk gure eskemari eutsi genion. Lau pertsona hautatu genituen; Euskadira ekarri genituen, eta hemen egon ziren ia bost hilabetez; EKIN proiektua ezagutu zuten, eta haiekiko zer-nolako konpromiso maila genuen ikusi zuten. Emaitza: une honetan hogei pertsona baino gehiago dauzkagu, eta batek bakarrik utzi du proiektua, soldata handiagoa eskatu

eta EKINek ezezkoa eman ostean. Hilabete batzuk geroago, pertsona horrek berriz sartu nahi izan zuen EKINen, baina ez zuen lortu.

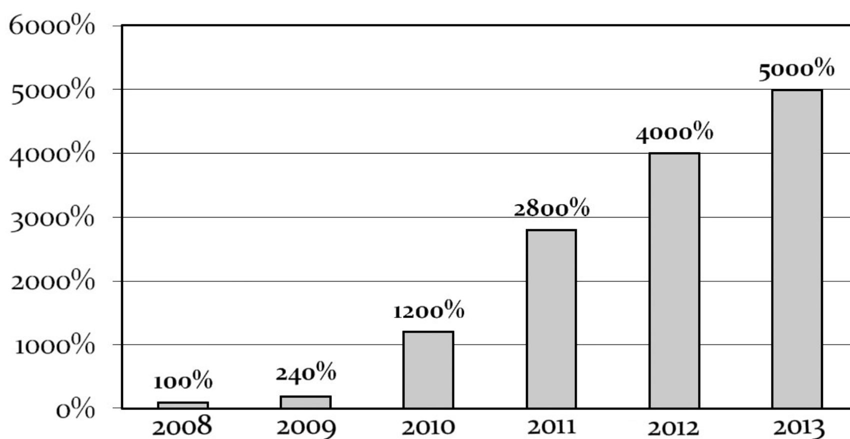
Abian jartzea

Proiektu berriei buruzko mito handietako bat, bai hemen, bai atzerrian, «negozio plana» izenekoa da. Hau da, kalkulu ekonomiko batzuk egitea, paper batean idaztea eta horiek lortzeko gauzatuko diren ekintzak definitzea. Gehienetan, plan horiek bulegoetan egiten dituzte, irizpide erabat subjektiboetan oinarrituta, eta oso ohikoa da desbideratzeak izatea eta tentsioak nahiz frustrazioak sortzea. Plan horien iparra epeak betetzea eta epe laburrerako emaitza ekonomikoak ikusaraztea da.

Gure kasuan, gogoetaren ardatza beste bat zen: produktu ona genuen, Mexikoko merkatuaren beharrak asetzen zituena, eta, horrez gainera, proiektu gisa, produktua bertan ekoizteko lan egin nahi genuen, gure bezeroen zerbitzu eskakizunekin bat etorrita.

Koldok aurreko beste proiekturen batean adierazitako maxima erabili genuen: «EKIN datozen 100 urteetarako doa Mexikora; har ditzagun erabakiak ikuspegi horrekin eta eraginkortasunaren **ner** irizpidearekin».

III. grafikoa. Salmenten garapena Mexikon: eskaeren bilakaera mexikar merkatuan



India

Mexikon zerbitzu zentroa martxan jartzen ari ginela, oso garbi genuen proiektu (enpresa) baten hazkundeak sendoa izan behar duela; esan nahi baita, edozein **ner** proiekturen nazioartekotze proposamenek aintzat hartu behar dutela beharrezko inbertsioak jatorrizko instalazioetan sortutako *cash flow* osoaren bi heren erabilita estaltzeko modukoa izan behar duela. Hala, nazioartekotze proiektua ez bada aurrera ateratzen edozein arrazoi dela tarteko, arriskatutakoak ez du arriskuan jartzen proiektu osoa, inbertitutakoa bakarrik galtzen baita.

Kontzeptu hori oso garbi edukita, 2011n, ordurako martxan zela Mexikoko jarduera, EKINek aurrera jarraitu zuen Indiako proiektuarekin, eta bazkide izan zitekeen bertako enpresaren baten bila hasi zen.

Kasu horretan, oso-oso garrantzitsuak ziren bi herrialdeen arteko desberdintasun kultural nabarmenak. Baina badira desberdintasun horiek egituratu ahal izateko azterketa oso garatuak, eta, horregatik, beste herrialde batzuetan bizi behar duten pertsona ia guztiei Desberdintasun Kulturalen Kudeaketa izeneko ikastaroa eginarazten diegu, ITIMek eskainia, prestatu egiten baikaitu desberdintasun horiek interpretatu eta kudeatu ahal izateko.

Argi genuen Indiaren kasuan desberdintasun kulturalak oso handiak zirela, eta horrek ikusarazi zigun gure ikaskuntza prozesua laburragoa izango zela tokiko bazkide bat izango bagenu.

Hortaz, EKINeko pertsonek bertako fabrikatzaile gehienak bisitatu zituzten, eta interesatuta egon ote zitezkeen aztertu zuten. Haietako batek berehala adierazi zuen elkarrekin lan egiteko aukerari begirako interesa.

Fabrikatzaile hura, Saluja, Haryana estatuko Gurgaon hirian kokatua (New Delhiren garapen hiria), bertako bezeroentzako brotxa hornikuntzan espezializatuta zegoen, eta hogeita hamar urtetik gorako ibilbidea zuen. Ekoizpeneko ezagutza maila EKINek duela hogeita hamar urte zuenaren antzekoa zen, argi eta garbi hobe zitekeena laguntza egokiarekin. 2011n, Saluja familiaren bigarren belaunaldiak kudeatzen zuen, Sudhir izeneko jabe gazteak, Indian ohikoa den jarrera zuenak: hazteko eta gailentasun soziala lortzeko gogoa, enpresako gainerako pertsonekiko distantzia nabarmena, etab.


EKIN SALUJA

2011n, azpikontratazioaren formula probatzea erabaki genuen, eta kalitateari jarraipena egiten joan ginen. Epe horretan, EKINeko zenbait pertsonak Saluja bisitatu ahal izatea izan genuen helburu, hobeto ezagutu nahi baikenituen bertan ziharduten pertsonak eta enpresak zeuzkan ahalmenak eta instalazioak.

Urtebete elkarlanean aritu ostean bi enpresen artean sortutako loturak baterako sozietate bat (*joint venture*) osatzeko proposamena ekarri zuen.

Une hartan, Indiako proiektua gidatzeko prest egongo zen EKINeko pertsona bat (edo batzuk) behar genuen. Norbait prest egon ezean, proiektua ez zen aurrera aterako. Saluja bisitatu zutenen artean boluntario bat agertu zen, eta aurrera egin ahal izan genuen.

Merezi du azpimarratzea EKIN enpresa horrekin harremanetan jarria zela K2K 2008an proiektuan sartu aurretik. Aldi hartan, baina, ezin izan zuten lankidetza proiektua abiarazi EKINeko pertsonen mesfidantzagatik, uste baitzuten Indian proiektu bat garatzeak lanpostu galera ekarriko zuela Zornotzan. Gurekin ez zen horrelakorik gertatu, Indiako proiektua batzarrean onartu baitzuten. Batzar horretan onartu zuten, halaber, nazioartekotze taldea, boluntarioz osatua; talde horretako kideek zenbait hilabetetako egonaldiak egingo zituzten atzerriko instalazioetan, makina berriak martxan jartzeko eta haiek nola erabili irakasteko bertakoei.

Behin irekita *joint venture* bat osatzeko aukera, negoziazioei ekin genien, Salujari balio bat esleitu ostean. Legearen ikuspuntutik ager zitezkeen arazoak, zor desbideratzeak, kontingentzia fiskalak eta abar ekiditearren, sozietate berri bat sortzea erabaki genuen, EKIN Saluja India PVT Limited, eta pertsonak, bezeroak eta makinak sozietate berri horretara lekualdatzea.

Azpikontratazio bidez jardun genuen urtean, denbora asko erabili genuen Salujaren jabeari gure lan egiteko modua ulertarazten: etika, gardentasuna, konfiantza, emaitzaren banaketa, askatasuna, erantzukizuna, etab. Hartu-emanen lehen fasean, jabeak berotasun handia adierazi zuen gure kudeaketa estiloarekiko, baina jarrera errotik aldatu zuen sozietate berria kudeatzen hasi ginenean, gure kabuz, bazkide nagusi gisa, aurreikusita zegoen moduan.



Informazioa emateko batzarra.

2012ko apirilean jarri genuen abian EKIN Saluja India, ehun bat pertsonarekin eta gutxi gorabehera berrogeita hamar bezerorekin, eta Rubének koordinatuta (Indiara joan zen bizitzera). Zornotzatik (Euskadi) zenbakizko kontroleko makinak bidali genituen, kalitatea eta produktibitatea hobetzeko.

Lortu nahi izan genuen lehen helburuetako bat, beste edozein **ner** proiektutan bezalaxe, ordainsariak orekatzea izan zen, alde handiak baitzeuden gutxien irabazten zutenen eta gehien irabazten zutenen artean, hots, zuzeneko pertsonen eta zeharkako pertsonen artean. Berehala igo genien soldata maila baxuenekoei, alde hori murrizten saiatzeko. Neurri horrek zenbait arazo ekarri zizkigun diru sarrera handieneko kideekin, baita tentsio larriak ere gure bazkidearekin.

Horrez gainera, herrialdea tropikalizatuta, **ner** estiloa ezarri genuen: mundu guztiak taldeetan egiten zuen lan, eta astero egiten genituen bilerak, konpromisoa lortzeko.

Lehen urte hartan ezusteko ugari izan genituen maila altueneko kide batzuen jarrerari lotuta. Hona hemen adibide bat: lehen hilabeteetan, pabilioiak eta bulegoak berritzea erabaki genuen, eta Salujaren ohiko hornitzaileengana jo genuen, baina ezin izan genuen kontratua itxi

erosketen arduradunak noiz aztertuko zain zeudelako, azken negoziazioan prezioa igo ohi baitzien eta modu horretan aparteko irabazi bat eskuratzen baitzuen.

Beste adibide bat betiko komertzial batena zen, zeinak Salujaren brotxak saltzen bazituen ere, zorrozteko zerbitzuaren kasuan lehiakide batena saltzen zuen, eta hark ordaindu egiten zion, noski.

Hamabi hilabete horietan, gure kudeaketa modua ezartzen saiatzean, behin eta berriz eztabaidatzen genuen aurreko jabearekin, hau da, orduan gure bazkide minoritarioa zenarekin.

Arazo etengabe horiekin amaitzeko, haren zatia erostea eta akziodun bakarrak izatea erabaki genuen, eta lehen urtearen amaieran lortu genuen hori.

Une horretatik aurrera eta 2013. urtean barrena, Europakoaren antzeko kalitatea zuen ekoizpen zentro bat lortzera bideratu genuen gure lana, baita Indiako merkatuan salmentak areagotzera ere. Gaur egun, Indian ekoitzitako zenbait brotxak ez daukate inolako desberdintasunik Zornotzan ekoitzitakoekin.

Brasil

2013an, uda partean, beste aukera bat atera zitzaigun Brasilen. Kontakizun honen hasieran aipatu dugunez, 2009an merkatuak aztertu genituen, eta Mexikoren eta Indiaren aldeko apustua egin genuen. Brasil baztertu egin genuen, bazirelako ebaketa erreminten lehen lerroko bi hornitzaile, ibilbide luzekoak, eta bertako merkatua % 35 arteko muga zergen bidez babestuta zegoelako herrialdean bertan fabrika zitezkeen produktuen kasuan.

Hala ere, 2011n Brasil bisitatzen hasi ginen, munduko gainerako tokietan gure produktua erosten zuten bezeroekin bakarrik jartzeko harremanetan. Lehenik eta behin, geure burua aurkeztu genien gure bi lehiakideei, eta zer egin nahi genuen azaldu genien; gainera, nahi zutenean gu bisitatzeko gonbidapena egin genien.

Horrela jardunda, haiek eta haien instalazioak ezagutu genituen, eta haiek ere izan zuten aukera gu ezagutzeko.

2013ko udan, bi enpresa horietako baten langileak gurekin harremanetan jarri ziren, eta bilera bat eskatu ziguten, egoera zail batetik ateratzen lagun ote geniezaiekeen aztertzeko.

Gure erantzuna garbia izan zen: gure laguntza benetan interesatzen bazitzaien, langileek ez ezik, jabetzak ere jarri behar zuen harremanetan gurekin. Aste batzuk geroago zuzendaritzak dei egin zigun, jabetzaren izenean, eta bilera bat egitera gonbidatu gintuen.

Uda hartan bertan, EKINeko talde bat, Óscar buru zuela (Amerikarako ESC), enpresa hartara hurbildu zen, egoera ezagutzera. Berrogeita hamar urteko ibilbidea zuen enpresa bat itxi beharrean zegoen, azken bost urteetako kudeaketa oso kaxkarra izan zelako, espekulazio finantzario eta urbanistikoetan oinarritua. Ondorioz, berrehun lanpostu suntsitu ziren ordura arte, eta igarritako itxierak beste ehun pertsona utziko zituen langabezian.

Behin informazioa bilduta, taldea EKINera itzuli zen, aukerak aztertzera eta batzar batean aurkeztera. Kasu hark aukera berdingabea ematen zigun, eta bestelako irtenbide bat aurkitu behar genuen. Proiektu hura gauzatzeko inbertsioak soberan gainditzen zituen EKIN sortzen ari zen *cash flow*-aren bi heren, Indiako eta Mexikoko proiektuetarako hitzartuta zituenak, bestalde.

Baina aukera paregabea zen, bi gauza lortuko baikenituen berehalakoan: batetik, bezero zorro bat, muga zerga handiak zeuzkan merkatu batean, eta bestetik, produktua beharrezko kalitatearekin fabrikatzeko ezagutza maila handia zeukaten ehun pertsona. Proiektu horrekin, EKIN partaide garrantzitsua bilakatuko zen ebakitzeko tresnen fabrikazioan. Ikuspegia hori izanik, proiektua garatzen lagundu nahi zigun bazkide inbertitzaile bat bilatzea erabaki genuen. Data horietan bertan, Ampo Sozietate Kooperatiboak bere inbertsioak dibertsifikatzea onartu zuen batzarrean, aurreko urtean oso emaitza onak lortu baitzituen eta hamar/hamabost urte barruko egoera aurreikusi nahi baitzuten, **ner** proiektu bat izaki. Hala bada, lortutako emaitzaren ehuneko hamazazpi euren jardueratik kanpo inbertituko zuten. Eta horrelaxe lortu genuen bazkide inbertitzaile bat EKINentzat, eta bi-biak **ner**-eko proiektuak izateak erraztu egin zuen akordioa bizkor, argitasunez eta gardentasunez sinatzea. Emaitza gisa, EKINek Europatik kanpo zuen nazioarteko jarduera **EKIN AMPO by ner, S.L.** izeneko baterako sozietate batean gauzatuko zela erabaki zen,

eta irabaziak banatu egingo zirela, ehuneko hirurogeita hamar EKINentzat eta ehuneko hogeita hamar AMPOrentzat. Akordio horri esker, proposamen bat aurkez geniezaiokeen Brasilgo enpresari.

Proposamena Ampoko Gidaritza Taldeari eta Artezkaritza Kontseiluari aurkeztu ostean eta biek jakinarazi zigutenean aurkeztutakoarekin ados zeudela, batzarra egin genuen EKINen. Gogoeta baten ondorioz, konturatu ginen EKINen estatutuak aldatu beharko genituela Artezkaritza Kontseilua bi urtean behin aukeratzetik lau urtean behin aukeratzera pasatzeko, horrela lortuko baikenuen proiektu mota horiei egonkortasuna ematea. Izan ere, Kontseilua bi urtean behin berrituz gero, urtero erdia berritu ohi da, eta urtero-urtero izaten dira hauteskundeak. Kontseilua lau urtean behin berritzen duten kooperatibetan, aldiz, kontseilarien erdiak aldatzen dituzte bi urtean behin, eta, hauteskundeak urtero egitea eta harremanetan tentsioak sortzea saihesteaz gain, Artezkaritza Kontseiluko kideak kargua betetzeko eskarmentu handiagoa hartzen joan daitezke.

Uztailean egin genuen lehen batzarra, eta erabaki hauek hartu genituen:

- Mexikoko, Indiako eta Brasilgo nazioarteko proiektuari heltzea, hamabost milioi euro arteko inbertsio teorikoa eginez (ordura arte egindakoa eta hurrengo hiru urteetan aurreikusitakoa batuta).
- Proiektu hori bazkide inbertitzaile batekin elkartuta egitea, hau da, Ampo Sozietate Kooperatiboarekin.
- Estatutuak aldatzea, kooperatiba egonkorragoa lortzeko Artezkaritza Kontseilua lau urtean behin aukeratuta.

Batzar horretan —deialdi formalik gabe egina, **ner** estiloan ohikoa denez, erabaki bat hartu behar den bakoitzean batzarra deitu, azalpenak eman eta bozkatu egiten baita—, puntu guztiak onartu zituzten, eta batzar formal bat deitzea eta erabakia bertan berrestea adostu zuten.

Akordioa lortuta, Brasilgo proiektua aurrera eramateaz arduratu behar zuen EKINeko taldea bertara joan zen, eta hitzarmen posiblearen baldintzak negoziatu zituen, gero batzarrean berretsi beharrekoak.

Brasilen, lehenik eta behin, langile guztiekin bildu ginen, banan-banan, elkar ezagutzeko eta haien ideien eta helburuen berri izateko. Horrelakoetan gertatu ohi den moduan, ogibidea galtzeko kezka ez ezik,

tristura handia sentitzen zuten, produktu ona, ezagutzak, bezeroak eta ibilbide luzea zeuzkan enpresa bat desagertu egingo baitzen jabetzaren eta zenbait zuzendariren kudeaketa kaxkarragatik.

Bilerak amaituta, akordio bat lortu zuten, EKINen batzar formalean berretsi beharrekoa. Ongi ulertzeko, akordio horri esker EKIN Brasilgo merkatuan sartuko zen ehuneko berrogeita bosteko kuotarekin. Erreferentzia gisa, bolumen hori Iberiar penintsulako merkatu osoari dagokiona baino handiagoa da, Brasil munduko zortzi herrialde garrantzitsuenetako bat baita automobilen fabrikazioan.

Brasildik itzultzean, batzar formala egin genuen, eta ezusteko bat gertatu zen: lehen bi puntuak gehiengoak onartu zituen, baina hirugarrenak, gehiengoak onartu bazuen ere, ez zituen lortu bi heren, estatutuetan aldaketak egiteko ezarrita dagoen kopurua.

Horrek etena ekarri zuen nazioartekotze proiektuan, batzarrean hautatutako Kontseilu berriak garrantzi handiko proposamen bat aurkeztu baitzion koordinazio taldeari: EKIN bi proiektu izatea. Bata, **ner** estiloa erabiliz aurkeztutakoa, nazioartekotze plana zuena eta gehiengo zabala zuena; bestea, kudeaketa eredu tradizionalekoa, nazioartekotzerik gabea eta nabarmenki minoritarioa.

Koordinazio taldea eta Kontseilua pertsona guztiekin bildu ziren, bazkideak nahiz langileak, bakoitzak erabaki zezan zer proiektutan parte hartu nahi zuen. Elkarrizketa horien emaitza izan zen ehun eta hirurogei bazkidetik seik bakarrik aukeratu zutela kudeaketa eredu tradizionala, nazioarkotzerik gabea eta **ner** estilorik gabea. Besteren konturako langileen artean, guzti-guztiek aukeratu zuten **ner** proiektua. Urrats hori amaituta, negoziazio taldea Brasilera itzuli zen, eta bertako langileen batzar batean lankidetzarako hitzarmena berretsi zuen.

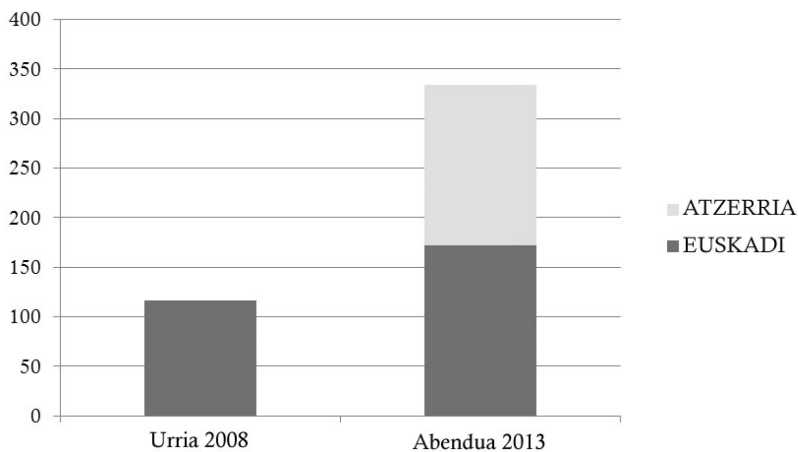
Hitz hauek idazten ari naizen honetan, dagoeneko igaro da 2014. urtearen erdia, eta honela labur dezaket EKINen egoera: lau herrialdetan dauzka brotxak fabrikatzeko instalazioak; egungo salmentak eta ekoizpena hazkunde ekonomikoko urterik onenetan lortutako batez bestekoa baino 2,8 bider handiagoak dira, eta hemendik bi urtera 3,5 gainditzeko helburua ezar dezake.

Jabier Salcedo

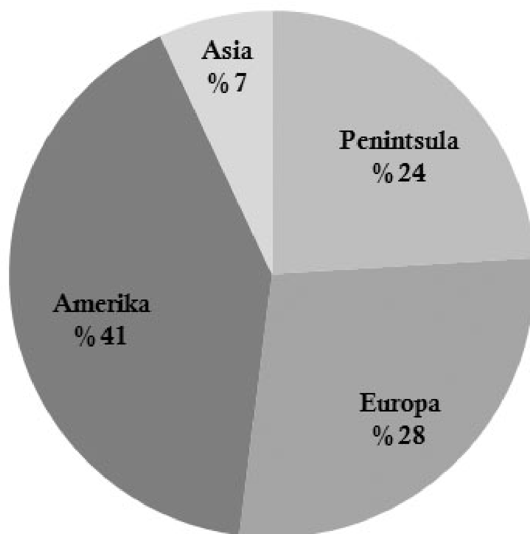
EKIN, S.Coop. proiektuko koordinatzailea



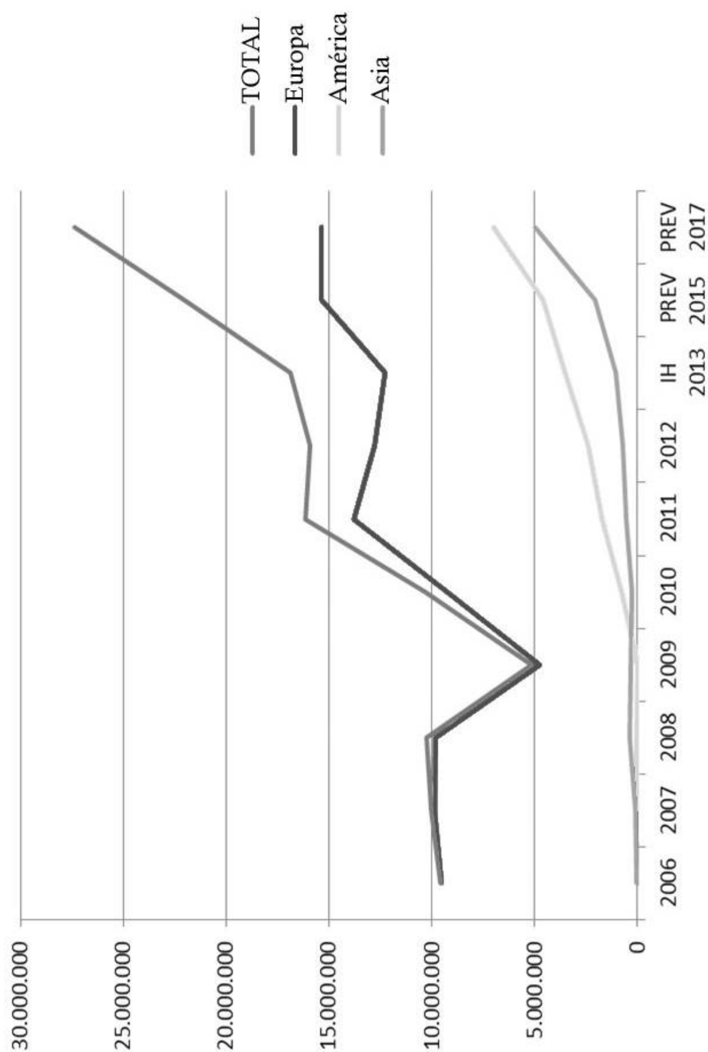
IV. grafikoa. EKINeko pertsona kopurua



V. grafikoa. EKINen egungo merkatua



VI. grafikoa. EKINen merkatua 2017ra arte



VI. Kapitulua

NAZIOARTEKOTZEKO SINERGIAK

Atarikoa

ner group*-en, burugogorrak gara ideia onekin, eta, hori dela eta, nazioartekotze taldeak etengabe sustatzen du beste herrialde batzuetan harreman berriak sortzeko interesari oso lotuta dagoen asmo bat, hots, elkar babestuta bidaiatzea eta sinergiak lortzea.*

Interesgarria iruditzen zaigu zenbait esperientzia ezagutzera ematea, ETE askok taldean lan eginda helburu handiak lor ditzaketela erakusteko, bakarka eta herrialdearen arabera lortzen oso zail zaizkien helburuak.

Lerro hauek idazten ari garen honetan, 2014ko maiatzean, zazpi erakundek osatutako talde bat Mexikon dago; haietako batzuek hirugarrenez bidaiatu dute elkarrekin herrialde horretara. Erakunde horietatik bi, WALTER PACK eta PANELFISA, kokapen hitzarmenak ixtear daude, eta 2015erako Mexikon ekoitziko dute, bertan hiru urte daramatzan beste erakunde batekin batera, EKINekin batera.

Habanako Azokara elkarrekin egindako lehen bidaian, une honetan ZUBIOLArentzat eta KONDIArentzat oso interesgarriak diren gaiak suertatu dira.

Hannoverreko Azokan parte hartu duten proiektuek kostuak merkatzea lortu dute, sendotasun irudia eman dute eta bezero nahiz hornitzaile posible berriak ezagutu dituzte.

Indiara ere egin dugu bidaia taldean; AMPO, WALTER PACK eta EKIN dagoeneko jardunean dabiltza han.

ner group *gisa transmititzen dugun irudi bateratua datu garrantzitsua da.*

ner group-eko koordinatzaileek aldian behin egiten genituen bileretan, elkarri lagundu behar geniola eta proiektuek beren kanpo merkatuei buruzko ezagutza elkarrekin trukatu behar zutela aipatzen genuen. ner group-ek 60 herrialde baino gehiagotara esportatzen du, eta produkzioko instalazioak dauzka Mexikon, Indian eta Brasilen. Egunerokotasunean murgilduta, batzuetan ez gara konturatzen baliatzen ez dugun harreman sare zabala daukagula eta, hortaz, aukera ugari. Testuinguru horretan, eta zenbait merkatutarako antzeko beste proposamen batzuekin batera, Panelfisak Habanako Nazioarteko Azokan elkarrekin parte hartzea proposatu zien interesa zuten proiektu guztiei.

Panelfisak, Torpanel filialaren bitartez, sukurtsal bat dauka Habanan duela 18 urtetik, eta bertan aritzen dira bertako hiru pertsona, Ricardo, Tony eta Tania, koordinatzaile dutela Jesús Basterra Panelfisako kidea, Kuban bizitzea eta Kubako nahiz Latinoamerikako merkatuaz arduratzea erabaki zuena 2008an. Gorabehera askoren ostean, 2007tik aurrera Kubako negozioa egonkortzea lortu genuen, eta orduz geroztik oso emaitza onak izan ditugu, Jesús Basterraren ilusioari, adoreari eta irmotasunari esker, baita Panelfisako pertsonek eman dioten babesari eta konfiantzari esker ere. Kubatar merkatuko lehentasunezko sektore ia guztiei saltzen dizkiegu finkatze elementuak, eta irudi fidagarria eta profesionala izatea lortu dugu, urteetan barrena bezeroekin izandako hurbiltasunagatik, eskainitako zerbitzuagatik eta erakutsitako gaitasun teknikoagatik.

Aurrekari horiek ikusirik, eta Jesúsekin hitz egin ostean, ner group-eko koordinatzaileen taldean proposamena aurkeztea erabaki genuen. Kubako merkatua zaila da, berezko arauak baititu eta finantzaketa kontuan hartu beharreko funtsezko elementua baita. Gure ustez, Panelfisak merkatu haren gainean zuen ezagutza gainerako proiektuekin parteka zezakeen, eta negoziorako aukerak sor zitezkeen. KONDIAk, esaterako, makina erreminten eskaera garrantzitsu bat lortu zuen 2013an, Panelfisarekin elkarlanean arituta Kuban. Era berean, ner group-en presentziak bezeroen aurrean genuen irudiari mesede egingo ziola eta indartu egingo zuela uste genuen.

Azkenean, proiektu eta pertsona hauek parte hartu zuten Kubako azokan:

- KONDIA – Joseba Konde
- GASHOR – Iñaki Zabala
- ZUBIOLA – Iñigo Etxezarreta
- EBI TALLERES ELECTROTÉCNICOS – Jorge Osorio
- PANELFISA/TORPANEL – Satur Ormazabal/Jesús Basterra
- Horrez gainera, VIJUANen laginak eta ROYDEri buruzko informazioa eraman genituen.

Horrelako esperientziek bi helburu izaten dituzte. Batetik, proiektuetako batek ezagutzen duen merkatu batera hurbiltzea eta hark dituen harremanak baliatzea aukerak antzemateko, bakarka eginez gero baino epe askoz laburragoan eta modu askoz eraginkorragoan. Bestetik, eta beste helburua bezain garrantzitsua, elkarrekin bidaiatzea eta harremanak estutzea ner group-eko proiektuetako kideen artean eta, kasu honetan, proiektu bakoitzeko ESCen artean (Bezeroak Asebetetzeko Taldeak).

Jesús Tolosan zegoela eta, lehen bilera egin genuen 2013ko uztailean, guztion artean koordinatzeko standaren antolaketa, materialaren garraioa, bidaiak, egonaldia eta bezero potentzialei egiteko bisita posibleak. Jesúsek jakinaraziko zien bezeroei azokan parte hartuko genuela, eta azokaren baitan haiekin bilerak adosten saiatuko zen.

FIHAV 2013 azaroaren 4tik 9ra egin zuten, Habanan, eta euskal pabilioiaren barruan parte hartu genuen, beste hogei bat euskal enpresarekin batera.

Lehen egunetik nabari ziren ilusioa, gogoa, harreman ona eta giro paregabea. FIHAVen igarotako aste horretan, askoz hobeto ezagutu genuen elkar, eta askoz hobeto ezagutu genuen proiektu bakoitzak zer eskaintzen duen. Halaber, gure enpresetan gertatzen ari zen antolamendu aldaketari buruzko esperientziak trukatu genituen, esaterako Iñigo eta Jorgeren esperientziak, ESC batean sartzeko bidean baitzeuden. Ordu asko igarotzen genituen elkarrekin, baina konturatu gabe pasatzen zitzaizkigun.

Herrialdea ongi ezagutzen zuenez, Jesúsek, Habanako trafikoa nolakoa zen kontuan hartuta, Josebak, Iñakik, Iñigok eta Jorgek gidari kubatar bat izan zezaten proposatu zuen, Habanan batetik bestera eramango zituena autoan eta gidari izango zutena edozertarako. Jesúsek aukeratutako

pertsonak Roberto zuen izena; taxista zen, eta atzerritarrak laguntzen eta garraiatzen ibiltzen zen.

Primeran elkar ulertu zuten berehala, eta nik uste Josebak, Jorgek, Iñigok eta Iñakik nekez ahaztuko dutela inoiz Roberto. Goizero azokara iristean, haietako bakoitzak irribarre zabala ekartzen zuen aurpegian, Robertok txiste kubatarrak kontatzen baitzizkien bidean, pozik eta gogotsu hel ziezaioten lanari. Oso adi egoten zen, zer behar hura emateko, eta euskaldunek, noski, jakin zuten haren jarrerari erantzuten, eta oso harreman estua sortu zen denen artean.

Robertori esker, anekdota ugari kontatu zizkielako, Kubako idiosinkrasia ezagutu ahal izan zuten, eta eguneroko bizitzan dituzten zailtasunak, baita bertako esamolde nahiz esaerak ere, eta zer garrantzitsuak diren alaitasuna eta umore sena lanean nahiz bizitzan. «Kubatartzeko» ikastaro trinkoa, ezinbestekoa Kuban harremanak izateko eta negozioak egiteko.

Era berean, erbesteratuen euskal komunitatea ezagutzeko aukera izan zuten, eta, txerri goxo bat jan eta ron tragoxka on bat edaten zuten bitartean, haiekin mintzatu ziren Kubako merkatuaren zailtasunei eta aukerei buruz. Haien artean, Kuban urte askotako esperientzia zuten euskaldunak aurkitu zituzten, eta baziren, halaber, euren produktuen bitartekari batzuk; azken horiekin beste modu batera negoziatzeko aukera izan zuten, beraz.

Aste osoan egon ziren harremanetan ner group-eko proiektuekin zerikusia zuten kubatar ekonomiako sektore garrantzitsuenetako tokiko enpresekin:

- Trena
- Nikela
- Zerrategiak
- Industria militarra
- Turismoa
- Siderurgia eta industria laguntzailea

Harremanetan jarri ziren, baita ere, bitartekarien bidez saldutako zenbait produkturen kontsumitzaileekin. Zubiolak ikusi zuen bere produktuek oso izen ona dutela Kuban; KONDIA bezero batzuekin bildu zen, eta 2014rako zituzten proiektuak ezagutu zituen; EBIk energia eraginkortasunari lotuta dauzkan produktuek arrakasta handia izan

zuten, eta GASHOR-en kasuan, zailtasunak izan genituen kontaktu egokiak lortzeko.

Jesúsen laguntza ordainezinarekin, bertaratuek bilera askoren esanahia interpretatu ahal izan zuten, eta finantza egiturak nolakoak ziren eta eskaintzak nahiz aurrekontuak nola prestatu eta aurkeztu behar zituzten jakin zuten.

Azoka ondorengo astean, 2013ko azaroaren 12an, Iñaki Zabalak (GASHOR) honela zioen e-mail batean:

> «Eskerrik asko, berriz, Jesús, egun hauetan egindako guztiagatik eta garraioaren kontuarengatik, jakin badakizu eta ez nintzela fio Villegas ezagunaz. Nire sentsazioa da erabat babestuta egon naizela herrialde zail eta ezezagun batean, eta uste dut sentsazio hori bera dutela taldekide guztiek ere, eta esker hitzak besterik ez dauzkagu, bai zuretzat, bai Saturrentzat, bai zuen lankide guztientzat, eta baita Roberto maitearentzat ere, noski.»

Panelfisak ner group-eko gainerako proiektuei Habanako Azokan (FIHAV 2013) parte hartzea proposatu zienean zer lortu nahi zuen hitz hauekin labur daiteke: Kubara lehen aldiz joango zirenak babestuta sentitzea.

Lehen urratsa egina dago, eta, ner group-en esan ohi dugun moduan, hazia landatuta dago. Hemendik aurrera espero dugu ereintzak emaitza onak ematea, proiektu bakoitzak erabakitzen duenaren arabera eta Jesús Basterrak Kubatik lagunduta.

Esperientzia hau oso positiboa eta aberasgarria izan dela aintzat hartuta, Habanako Azokan egon nahi genuke 2014an ere, interesa duten proiektuekin, zenbaiten ustetan emaitza zehatzak lortuko baitira 2014an. Jesúsek eta Robertok besoak zabalik hartuko gaituzte.

EMO 2013 Hannoverren. Ekin, Kondia, Zubiola (Iñaki Galletebeitia)

Bi urtean behin, EMO izeneko azoka izaten da Hannoverren (Alemania), «the world of metalworking» azoka, mundu osoko makina erremintako feria garrantzitsuenetako bat, garrantzitsuena ez bada. 2013ko irailean egingo zuten beste edizio bat.

2008-2009tik hasita, krisi urteak izan ditugu, bata bestearen atzetik, eta egoera horrek eragina izan du EMO azoka garrantzitsuak jomuga duen sektoreko enpresa askotan. Hori ikusirik, ner group-eko hiru proiektuk garrantzitsutzat jo zuten azoka horretara joan eta bertan parte hartzea. EKIN, KONDIA eta ZUBIOLA ziren interesdunak. EKINek brotxaketarako eta hotzeko ijezketarako makinak eta erremintak fabrikatzen ditu, automobilgintzara bideratuak nagusiki, baina baita aeronautikaren sektorera eta energia sorkuntzaren sektorera ere. KONDIAk mekanizazio zentroak eta makina bereziak fabrikatzen ditu. ZUBIOLAk ebaketako erremintak ekoizten ditu, bai egurreko mekanizaturako, bai ez-burdinazko materialeko mekanizaturako, bai material konposatuko mekanizaturako.

EKINek eta KONDIAk stand bat eskatu zuten azokarako (urtebetetik gorako aurrerapenez egiten dira eskaerak), eta erregistroa 2012ko azaroan onartu zuten. ZUBIOLAn salmentek asko egin zuten behera, eraikuntzaren sektoreak krisialdian izandako beherakadaren ondorioz, eta ez zuen azokan parte hartzeko asmorik, kostu handia ekarriko baitzion; izan ere, Europa osoko azoka garestienetako bat da, gastu asko dituena, bai ferian standa alokatzeko, bai standa dekoratzeko, bai bertaratuko diren langileen logistika antolatzeko.

ner group-eko proiektuetako Bezeroak Asebetetzeko Taldeak (edo salmenten taldeak) aldian behin biltzen dira NER Nazioartekotzea izeneko talde batean. Bertan, ideiak ez ezik, ezagutzak eta energia ere trukatzen dituzte, hori baita sinergiei probetxua atera eta kanpoko merkatuetan hazi ahal izateko beste modu bat. 2012. urtearen amaieran, bilera horietako batean, NER Nazioartekotzea osatzen dutenen lan agenda edo plana prestatzen ari zirela 2013rako, ideia berri bat mahaigaineratu zuten: elkarrekin parte hartzea ordura arte ner group-eko proiekturen batek edo batzuek bakarka bisitatu ohi zituzten azoketan. Modu horretan, bakarrik parte hartzea burutik pasatu ere egiten ez zitzaion proiekturen bat agian animatuko zen parte hartzera. Eta

horrelaxe agertu zen zenbait herrialdetan parte hartzeko aukera: Kuba eta Alemania (Hannover).

Ideia hori buruan, EKINek eta KONDIAk bata bestearen ondoan edo elkarrengandik oso hurbil dauden bi stand emateko eskatu nahi zioten EMO azokaren antolatzaileari (VDW, makina erreminten fabrikatzaileen alemaniar elkartea). Horretarako, Luis, Kondiaren izenean, eta Iñaki, EKINen izenean, harremanetan jarri ziren, bakoitza bere aldetik, makina erreminten fabrikatzaileen espainiar elkartearekin (AFM-amt), eman beharreko urratsen gaineko orientazioa eta aholkua eman ziezazkiguten. AFM-amt elkarteak Donostian du egoitza, eta, sektoreko euskal enpresa guztien ordezkari denez, indar handia dauka VDW elkartearen aurrean. Hasieran esan ziguten eskaera betetzea oso zaila izango zela, EKINi, bere produktuak aintzat hartuta, 11. pabilioia baitzegokion, eta KONDIAri, berriz, 5. pabilioia. Gure ideian uste osoa genuenez, erabakitasunez jarraitu genuen bide horretan, irtenbide bat bila zezaten VDWrekin. 2013ko otsailean, EKINek eta KONDIAk VDWren aurrean egindako bakarkako kudeaketei esker, eta AFM-amt elkartearen laguntzaz, lortu genuen gure asmoa, eta VDWk jakinarazi zigun gure standak elkarrekin jartzeko aukera bakarra bata zein bestea 26. pabilioian kokatzea zela; pabilioi hori ez zen gure produktuei berariaz zegokiena, baina espazio faltagatik eta beste arrazoi batzuengatik hara lekualdatu zituzten sektore bereko beste enpresa batzuk ere. Informazioa egiaztatu genuen, eta, gure lehiakide batzuk ere pabilioi horretan zeudela ikusirik eta elkarrekin egoteko aukera bakarra izango zela aintzat hartuta, 26. pabilioira lekualdatzea onartu genuen.

NER Nazioartekotzea taldearen hurrengo bilera batean EMOn gure eskaera onartu zutela jakinarazi genien gainerako taldekideei, eta EKINek eta KONDIAk standak elkarren ondoan izango zituztela. Adierazi genien proiektu bakoitzak bere aldetik kontratatutako standak batu eta stand bakar batekin aurkezteko aukera ere aztertzen ari ginela, eta stand horretan ner group-en logoak ikusteko moduan ipiniko genituela, EKINen eta KONDIAren logoekin batera. Gure ustez, horrela ner taldea ginela demostratu geniezaiekeen gainerakoei, baita geure buruari ere, eta nazioartean ezagutzera eman genezakeen jarduteko beste modu bat, hots, *made by ner* kontzeptua. Bilera hartan ikusi zuen ZUBIOLAk aukera on bat: bere produktu berriak erakustea EKIN eta KONDIAren baterako stand horretan ipinitako erakusmahai batean. Proposamena onartu genuen, noski. Talde bakarra garen sentimendua, bat izango bagina bezala jarduteko sentimendua dagoeneko oso barneratuta daukagu ner group osatzen dugun pertsonok, eta horixe

erakusten digu Nazioartekotze taldean ideiak elkarren artean trukatzean darabilgun eskuzabaltasunak.

Hala bada, stand dekoratzaileek bakarkako standetarako egin zizkiguten proposamenak aztertzen hasi ginen, eta aurrekontuak eskatu genituen EKIN-KONDIA stand bateratu bat dekoratzeko, ner group-en logoak ere ipinita eta ZUBIOLAREN erakusmahaia erantsita.

Lan horietan parte hartu zuten Elenak eta Luisek, KONDIAtik, Carmelok, Ikerrek eta Iñakik, EKINetik, eta Juan Marik, ZUBIOLAtik. Proiektu bakoitzak bere jarduteko modua duenez azoketarako, guztion ideiak hurbildu genituen, eta ner group-entzat eta hiru proiektuentzat standa nola antolatu adostu genuen. Guztiok genuen espiritu berbera: ner group ikusarazteko stand bat nahi genuen, hiru proiektuentzako stand bakarra, hiru proiektuetako pertsonek espazioa, ideiak eta ilusioa partekatzea eta elkarrekin egitea standa muntatzeko eta desmuntatzeko lanak. Ikerrek (EKIN), eskuzabaltasunez, bere gain hartu zuen azoka bat antolatzeko behar den logistika konplexua koordinatzeko ardura, eta hiru proiektuen arteko harremanak bideratu zituen, eta garraiolariekin, dekoratzaileekin, VDWrekin eta AFM-amt elkartearekin ere egon zen harremanetan. Lan ikaragarria egin zuen, eta azokan izan ginen guztiok ikusi genuen emaitza espero bezalakoa izan zela. Eskerrik asko, Iker.

Azoka egunetan, zereginak denen artean banatzen genituen, gutako bakoitzak zuen lan kopuruaren arabera eta kontuan hartu gabe EKIN, KONDIA edo ZUBIOLAko kideak ginen. Elkarrekin lan egin genuen, proiektu bakar bat izango bagina bezala. Bezeroei edo bezero potentzialei arreta eskaini, haientzako kafea edo jatekoa prestatu, jaso, muntatu edo desmuntatu; denok denetik egiten genuen, talde bat izango bagina bezala.

Pertsona bakoitzak egindako ahaleginak eman zituen emaitzak, hiru proiektuetako kideek izan baikenituen partaidetzaren gaineko sentsazio atseginak, batetik, kontaktuak lortu genituelako eta gero lanak ondo eginda hain beharrezkoak zaizkigun eskaera bilakatuko zirelako, eta bestetik, eta batik bat, bertan bildutako giza taldeak lan bikaina egin zuelako elkarrekin, *ner* gisa, etorkizunerako ikuspegi bakarrarekin. Gure sentsazioa izan zen krisia gorabehera merkatua bizirik dagoela, beldurtuta badago ere; baina inoiz ahaztuko ez zaiguna zera da, zer-nolako energiaz batu zituzten indarrak hiru proiektuk bakar bat izango balira bezala jarduteko. Horrelaxe frogatuko diegu ikusten gaituztenei edo ikusi nahi gaituztenei bide horretatik hazi egin gaitezkeela, bai pertsonalki, bai gure negozioetan. Eta hori merkatu zail honetan kopeta gora dugula bakarrik

lor dezakegu, Hannoverreko azokan gertatu zen moduan. Hortxe dago gure ner proiektuen indarra.

Azokak iraun zuen sei egunetan ner group-eko 24 pertsona izan ginen bertan (ZUBIOLAko 4, KONDIAko 6 eta EKINeko 14). Eta guzti-guztiek sentitu genuen gutxi-asko ner gisa lan egiteak indar handia ematen digula, asko garela eta munduan barrena hobeto goazela elkarrekin bakarka baino. Bide horretatik arrakasta eta nazioarteko hazkundea ekarriko dizkigu etorkizunak. Denborak, ziur gaude, arrazoi emango digu, orain arte gure ingurunean eman digun bezalaxe. Horrez gainera, berezko estiloan jarduteko modu horrek loturak sortzen ditu denbora eta esperientziak partekatzen dituztenen artean, eta oso modu berezian motibatzen gaitu. Sentsazio hori ulertzeko, ezinbestekoa da horrelako bizipen bat izatea, Hannoverreko EMO 2013 azoka arrakastatsuan ner-eko kidetasuna partekatu genuenoi gertatu zitzaigun moduan. Arrakasta profesionaletatik bizi gara, bai; baina ner-en pertsonen arteko elkarreragina garatzen eta lantzen dugu, eta horrek arrakastak ekartzen dizkigu baita gizaki eta pertsona gisa ere. Gure ustez, azken horiek dira sentimendu atseginenak sentiarazten dizkiguten arrakastak, eta sentimendu horiek arrakasta profesionalak lortzeko motibatzen gaituzte, zalantzarik gabe.


EKIN
ner group
kondia

VII. Kapitulua
GIZARTEAREKIN DUGUN KONPROMISOA

Gizartearekiko konpromisoa

ner group-eko Gizartearekiko Konpromiso Taldeak munduari begira hazten diren eta **harreman estilo berriarekin** jarduten duten erakundeak eta pertsonak batzea du xede. Gizartearen alde eta gizartearentzat arduratsuak eta eraginkorrak diren erakundeak eta pertsonak, berritzaileak, sortu eta partekatu egiten dutenak eta, hortaz, lankideak eta solidarioak direnak.

Azken finean, Giza Garapen Bidezko eta Iraunkorra lortzeko bidean subjektu aktibo izan nahi duten erakundeak eta pertsonak.

Taldearen ikuspegia **harreman estilo berria** darabilten pertsonekin enpresa eta gizarte proiektuak garatzean datza. Pertsona horiek balio sendoak dituzte, kapitalari baino garrantzi handiagoa ematen diote ezagutzari, natura errespetatuz bizi dira naturan eta sinetsita daude eraginkortasunak eta eskuzabaltasunak Gizarte Berria ahalbidetzen dutela, integratzaileagoa eta orekatuagoa.

Harreman estilo berrian (ner), pertsonei, haien inguruneari eta gizarte osoari begirako eskuzabaltasuna gure erakundearen baitan dago, eta, 2013an, atxikitako proiektuek irabazien % 2,5 eta pertsonen denboraren % 1,12 partekatu dituzte, gutxienez; beraz, 903 pertsonak lan denboraren 42.445 ordu erabili dituzte izaera sozialeko ideiak eta ekimenak gauzatzeko (% 2ko konpromisoa urrun dago oraindik, baina hurbiltzen ari gara). Ekintza horien bitartez, **ner group**-eko Gizartearekiko Konpromiso Taldearen xedea eta ikuspegia sustatu, garatu, hedatu eta ezartzen ditugu, barne hartzen gaituen inguruko gizartearen errealitatea **ner**-en enpresa kulturaren zati izatea lortzeaz gain.

Ideia eta ekimen horiek —proiektu sozialak— Gizartearekiko Konpromiso Taldeak onartzen ditu. Talde horretan erakunde/proiektu guztiek dute ordezkaritza.

2013. urtea garrantzitsua izan da ideia eta proiektu sozialen sorrerari dagokionez. 32 ideia eta proiektu onartu eta abiarazi ditugu; beraz, kopuru horri aurreko urteetan onartutakoak gehituta, **ner group**-eko Gizartearekiko Konpromiso Taldeak 60 ideia eta proiektu sozial onartu ditu hiru urtean.

Horrez gainera, hiru kanpaina egin ditugu: plastikozko tapoiak bildu ditugu Armitxa Elkartearentzat, «arrarotzat» sailkatutako gaixotasun bat duten hiru haur bizkaitarren inguruan sortua (Garikoitz, Mikel eta Aimar); elikagaiak bildu ditugu, behartsuei banatzeko, eta mantak eta berokiak bildu ditugu, Saharaz hegoaldeko etorkinen Baobat Elkartearentzat. Halaber, aurten ere eutsi diogu 2011z geroztik abian dugun odola emateko kanpainari, zeinak arrakasta nabarmena duen atxikitako proiektu batzuetan.

Bestetik, hurbilen dugun ingurunean ingurumena leheneratzen laguntzeko asmoz, beste bi **ner zuhaitz egun** egin ditugu, bata Muxikako Ibarruri auzoan (Bizkaia), Urdaibaiko biosfera erreserban, eta bestea Hernaniko Ereñotzu auzoan. Bi egunak batuta, 265 pertsona elkartu gara, eta 900 zuhaitz autoktono landatu ditugu. Iazkoei gehituta, guztira 1.200 zuhaitz autoktono landatu ditugu bi urtean (haritzak, pagoak, urkiak, elorri zuriak, gaztainondoak, madari makatzak, astigarrak, etab.).

Ideia eta proiektu sozialetan, kanpainetan eta bi **ner zuhaitz egunetan ner group**-eko 903 pertsonak parte hartu dugu boluntario gisa.

Ideia guztiek eragin positiboa izan dute izaera sozialeko zenbait jarduera arlotan: giza eskubideak, kultura, hezkuntza, osasuna, haurrak, adineko pertsonak, ingurumena, harreman modu berriak, giza garapen bidezko eta iraunkorra, etab.

Jarraian, taula batean jasota dauzkazue 2013an onartutako 32 ideia eta proiektu sozialak, baita horietako bakoitzean aritu diren boluntarioen kopurua ere, kontuan hartu gabe kanpainetan parte hartu duten **ner group**-eko boluntarioak.

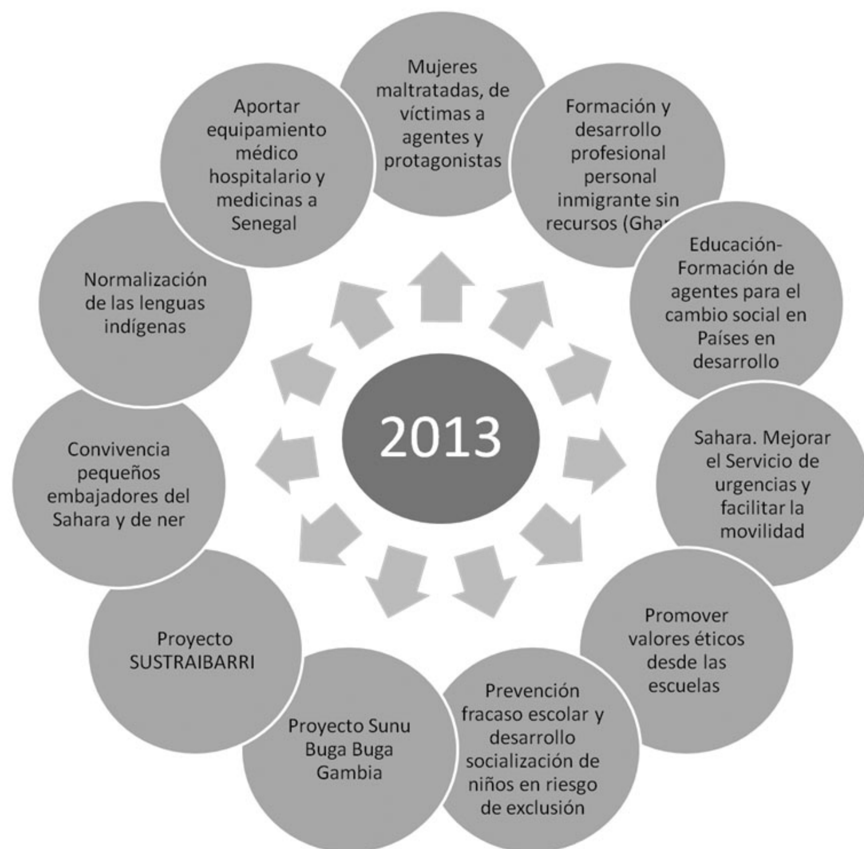
IDEIA	IZENA	ner group-eko boluntarioak
1/2013	Tratu txarrak pairatu dituzten emakumeak: biktima izatetik, eragile eta protagonista izatera	1
2/2013	Baliabiderik gabe daudelako euren herrialdeetara itzuli behar duten etorkinentzako prestakuntza eta garapen profesionala (Ghana)	7
3/2013	Garapen bidean dauden herrialdeetan gizarte aldaketa bultzatzeko eragileen hezkuntza eta formakuntza: gizarte aldaketarako jakintza partekatzea	32
4/2013	Sahara. Anbulatorio ginekologikoko larrialdi zerbitzuak hobetzea eta bertako langileen mugikortasuna erraztea	4
5/2013	Eskoletan balio etikoak sustatzea	18
6/2013	Gizarte bazterketa jasateko arriskua duten haurren eskola porrotari aurre hartzea eta haien sozializazio prozesua garatzea	3
7/2013	Eguneroko aktibitateen topaketarako espazioa: SUNU BUGA BUGA proiektua, Ganbia	3
8/2013	Baztertuta edo baztertze bidean dauden pertsonen gizarte eta lan integrazioa bultzatzeko proiektua: SUSTRAIBARRI PROIEKTUA. Pertsonetan eta ingurumenean inbertituz	3
9/2013	Saharako eta ner group-eko enbaxadore txikien arteko elkarbizitza. Indarrean	11

	dauden irizpideen betetze mailaren ebaluazioa	
10/2013	Hizkuntza indigenen normalizazioa bultzatzeko prestakuntza programa	2
11/2013	Ospitaleetarako tresneria medikoa eta sendagaiak eramatea Senegalera	3
12/2013	Bakardade egoeran dauden adineko pertsonei konpainia egitea	4
13/2013	Harremanetarako ahalmena hobetzeko asmoz, animaliak jartzea autismoa eta Asperger sindromea duten haurren eskura	8
14/2013	Curriculuma dibertsifikatzeko eta eskola porrota izan dezaketen gazteak berriz dinamika akademikoan sartzeko programa aitzindaria	7
15/2013	Ttiklik proiektua: haurren elikadurari buruzko sukaldaritza saioak telebistan	3
16/2013	Doako eskola partikularrak (Kalimpong, India)	10
17/2013	Ur iragazkiak 20 ikastetxetarako (Kalimpong, India)	10
18/2013	Lehen Hezkuntzako eskoletarako ordenagailuak (Kalimpong, India)	10
19/2013	Liburutegia (Kalimpong, India)	10
20/2013	Kanpamendu medikoa (Kalimpong, India)	10
21/2013	Birziklapena. Bidezko merkataritza (Uruguai)	2

22/2013	Nekazaritza ekologikoa eta landako garapena Perun eta Bolivian	4
23/2013	Anemia faltziformea. Prebentzioa eta ospitaleko materialaren bidalketa Association Nationale des Drepanocytaires Cameroun elkarteari	7
24/2013	Udalekuak 2014: udako kanpamentua Saharako enbaxadore txikientzat	15
25/2013	Mobility Alert: oinetako fabrika Bombayko lepradun gaixoentzat (India)	5
26/2013	Haurren adopzio prozesuak bultzatzea eta laguntzea ner group barruan	3
27/2013	"Mano Viva" proiektua	6
28/2013	ISIS BRASIL 2016 proiektua: errendimendu handiko kirol egokitua	10
29/2013	Erditzear eta baztertze bidean dauden emakumeak arlo pertsonalean eta familia arloan gaitzeko zentroa	2
30/2013	Nezkaritza industriako proiektu ekologiko eta iraunkorra (Uruguai)	2
31/2013	Sabai klausula eta zoru klausula duten hipoteka maileguei buruzko hitzaldi hezigarriak	4
32/2013	Kreditu entitateek inbertsio funtsei egindako kreditu lagapenen aurrean lehentasunez erosteko eta atzera eskuratzeko laguntza	2

Hona hemen 2013an onartutako 32 ideia sozial horien aurkezpen grafikoa eta bakoitzaren aipamen labur bat.

Ideiak: 1/2013-11/2013



1. Tratu txarrak pairatu dituzten emakumeak: biktima izatetik, eragile eta protagonista izatera

Ideia hau 2012an Osanatur elkarteko profesionalen laguntzaz gauzatutako «Landa eremua osasun iturri gisa» izeneko proiektuaren jarraipen gisa sortu zen. Proposamena izan zen proiektu horren

onuradunek parte har zezatela genero indarkeriaren beste biktima batzuekin esku hartzen, etxeko indarkeriari buruzko esperientzia ez ezik, programa hartan eurenganatutako ahalduntze pertsonal handia ere bazuten eta.

Helburu nagusia zen jarduteko eta esku hartzeko esparru berria sortzea, gizarteko gaitz horren (etxeko indarkeria eta tratu txarrak) biktimei erantzun eraginkorra eman ahal izateko. Esparru horretan, emakumeak biktima izatetik eragile eta protagonista izatera pasatuko dira, arreta eta laguntza eskaintzera eta gizarte bidezkoago eta berdintasunezkoago baterako bilakaeran aktiboki jardutera.

Alde batera utzi behar ditugu zenbait ideia, hala nola emakume horiek (edo emakume talde jakin bat) egoera horretatik ezin daitezkeela atera (askotan haiengan ere errotuta dagoen ideia) eta gizarteari gastu handia ekartzen dietela, eta horien ordez beste batzuk errotu behar ditugu, esaterako, emakume horiek aberastasuna eta boterea dauzkatela. Horretarako, esku hartzeko ardatza izango da emakume horiei ikusaraztea zer-nolako gaitasuna duten eta irakastea nola erabil dezaketen gaitasun hori euren onurarako eta emakumeak ahalduntzeko, hau da, gizartearen mesedetarako.

Proiektu hau Euskal Herrian gauzatuta, zehazki Pagorriaga baserrian, nazioko eta nazioarteko erreferente bilakatu gara, nekazaritza, landagunea eta gizarte politika bateratzen baititu, betiere baliabideak modu iraunkorrean eta naturarekiko errespetuz ustiatzeko premisatan oinarrituta.

Emaitza oso ona izan da, eta, adibide gisa, hemen duzue 2013ko programan parte hartu duen emakume batek eskerrak emateko igorritako gutunetik ateratako esaldi bat:

> «Pagorriagan "emakumeontzat" egindako programan parte hartzeko aukera izan dut, eta esperientzia horren ondotik nire bizitza erabat aldatu dela adierazi nahi dut gutun honen bidez. Berriz jaio naizela eta beste pertsona bat naizela esan dezaket.»

2. Baliabiderik gabe daudelako euren herrialdeetara itzuli behar duten etorkinentzako prestakuntza eta garapen profesionala (Ghana)

Ideia honetan **ner group**-eko 7 boluntariok parte hartzen dute, eta, aurreikuspenen arabera, 2014an amaituko da. Familiari lotutako arrazoiengatik eta hemen aukerarik ez dutelako euren herrialdeetara itzuli behar duten baliabiderik gabeko etorkinei sarrailagintzako oinarrizko prestakuntza profesionala ematen zaie, jaioterrian sarrailagilearen ogibidea autonomiaz garatu ahal izan dezaten.

Helburu nagusia garapen pertsonal eta profesionalean laguntzea da, beren burua aski izan dezaten, eta, halaber, euren ingurunea aberastea, jarduera handitu heinean pertsona gehiago sartuta ogibidean.

3. Garapen bidean dauden herrialdeetan gizarte aldaketa bultzatzeko eragileen hezkuntza eta formakuntza: gizarte aldaketarako jakintza partekatzea

Euskal Herriko GKEen bidez finantzatutako nazioarteko lankidetza proiektuak garapen bidean dauden herrialdeetan gauzatu ohi dira, tokiko erakundeen bitartez. Prestakuntza tekniko ona badute ere, erakunde horietako langileek hezkuntzako eta prestakuntzako gabezia handiak izaten dituzte plangintza estrategikoko eta antolakuntzako oinarrizko alderdietan, eta askotan ez daukate taldean lan egiteko esperientziarik.

Antolaerak oso bertikalak eta zurrunak izan ohi dira, eta arloen arteko komunikazioa eskas samarra, eta horrek mugatu egiten du lanaren eraginkortasuna, eta zaildu egiten du Euskaditik nazioarteko lankidetza proiektuak kudeatzeko zeregina.

Herrialde horietan ez dagoenez bestelako eredurik, oso zaila da aldaketak egitea.

ner group-en gabezia horren berri izan genuenean, ideia hau onartu genuen: 13 hegoamerikar, ZABALKETA GKEaren tokiko taldeetakoak, Euskadira ekartzea, bi asteko hezkuntza eta formakuntzako programa trinko batean parte hartzera. Helburua zen aldaketarako bultzada bat

ematea, pertsonen artean **harreman estilo berri** bat ezar daitekeela erakutsita.

Programa hori 2013ko azaroan gauzatu zen. Boliviatik, Perutik eta Kolonbiatik etorritako parte hartzaileak izan genituen, eta, **ner group**-en jatorria nahiz filosofia eta **ner** estilora aldatzeko arrazoiak ezagutzeaz gain, parte hartu zuten zenbait bileratan: **ner group**-eko Finantza Taldearen bilera batean, Lancor-eko Gidaritza Taldeak helburuei buruz egindako bilera batean, PANELFISAko Konpromiso Taldearen bilera batean eta WALTER PACKeko Bezeroak Asebetetzeko Taldearen bilera batean. Horrez gainera, **Lur Denok** proiektuak Astigarragan duen baratzea bisitatu zuten.

Harreman estilo berria (ner) erakunde batean ezartzeko prozesua ere azaldu genien, baita **ner group**-eko Gizartearekiko Konpromiso Taldearen jarduna ere.

Bilerak osatzeko, antolamenduari, lidertzari, lantaldeen prestakuntzari eta pertsonen arteko harremanei buruzko saio teorikoak jaso zituzten.

Era berean, ZABALKETAko kideek nazioarteko lankidetzari, giza eskubideei eta ingurumen iraunkortasunari buruzko euskal politiken eduki eta prozedurei lotutako formakuntza teorikoa eta praktikoa eman zieten.

> «Lider eraldatzaileak heztea eta prestatzea lagungarria izango da nazioarteko lankidetzarako proiektuen eraginkortasuna areagotzeko, eta, ondorioz, proiektu horiek bertako herritarrengan duten eragina hedatzeko.»

4. Sahara. Anbulatorio ginekologikoko larrialdi zerbitzuak hobetzea eta bertako langileen mugikortasuna erraztea

Ekimen hau Menditik Desertura elkartearen laguntzaz gauzatu genuen, Saharako eskualde bateko biztanleen bizi kalitatea hobetzeko asmoz. Smara *wilaya*-ko (herriko) Maghbes *daira*-n (auzoan) kokatuta dagoen ginekologiako anbulatorioa osatzen eta hobetzen saiatu ginen.

5. Eskoletan balio etikoak sustatzea

Proiektu hau 2013-2014 ikasturtean garatu genuen, eta xede zuen eskoletan balio etikoak sustatzea. Baketik fundazioaren laguntzaz, 4 orduko 60 antzerki saio antolatu ziren, eta Euskal Herriko 35 ikastetxetan gauzatu ziren.

Saio horietako bakoitzean 8 eta 13 urte bitarteko 30-50 haurrek parte hartu zuten.

Antzezpen horietan, errealitatea azter zezaketen, eta berriz antzeztu, eta zenbait gai landu zitzaketen, hala nola eskolan indarkeriari aurre hartzeko moduak, errespetua harreman afektiboetan, desberdintasunei begirako berdintasuna eta elkartasuna.

6. Gizarte bazterketa jasateko arriskua duten haurren eskola porrotari aurre hartzea eta haien sozializazio prozesuak garatzea

Gaur egun, krisi ekonomikoa gizarteko talde ahulenei min ematen ari da, eta haur eta gazteengan eragin bereziki nabarmena izaten ari da; horregatik, inoiz baino beharrezkoagoa da gizarte bazterkeria pairatzeko arriskuan dauden familietako 6 eta 17 urte bitarteko haur eta gazteen eskola porrota gainditzera eta sozializazio prozesuak sustatzera bideratutako proiektu bat babestea.

Proiektua Sestaon (Bizkaia) gauzatzen dute; 2013ko irailean abiarazi zuten, eta aurreikusita dago 2014ko ekainean amaitzea, ikasturteko eskolak amaitzean.

ner group-eko boluntarioek modu aktiboan lan egiten dute gizarte hezkuntzako proiektu honetan, haurrei etxeko lanak egiten lagunduta eta haien motibazioa indartuta, eta, aldi berean, ikaskuntzarako oinarrizko bitartekoak eurenganatu ditzaten saiatuta.

Halaber, jolasa, tailerrak eta abilezia sozialak garatzeko jarduerak dinamizatzen dituzte, haur horien gaitasun pertsonalak, sozialak, afektiboak eta familiarrak indartzeko eta hobetzeko. **ner group**-eko boluntarioek taldeak asteburuetan egindako bizikidetza egonaldietan ere parte hartu dute.

Ideia horren garapenaren balorazioa oso positiboa izan da.

Bai **ner group**-eko boluntarioak bai Hazbide Elkartea oso gustura daude esperientziarekin eta elkarlanarekin.

Hazbide Elkartetik nabarmendu dute gure taldeko boluntarioak ezin hobeto integratu direla eta haurrek haiekin lortutako harremanak argi erakusten duela lotura oso positiboak sortu direla bi aldeen artean.

7. Eguneroko aktibitateen topaketarako espazioa: SUNU BUGA BUGA proiektua, Ganbia

Proiektu honen bidez, modu aktiboan parte hartu nahi genuen, boluntarioen bitartez, Sunu Buga Buga proiektuan, Ganbian. Proiektua Bijilo komunitatean kokatuta dago, eta topaketarako eta garapenerako espazio bat eskaintzen du, bertan elkartzen baitira goizero eskolatu gabeko haurrak.

Arratsaldez eta asteburuetan espazioa irekita egoten da haur guztientzat, eskolatuta egon ala ez, eta haien familientzat.

Gaur egun, 165 bat haurrekin eta haien familiekin lan egiten dute Sunu Buga Buga proiektuan.

Gure boluntarioek lanean jardun zuten proiektuaren xedea haurren hezkuntzan eta prestakuntzan laguntzea zen, autoezagutza eta baliabideak eurengana zitzaten pertsona zuri bat miseria egoera horretatik ateratzeko irtenbide bakarra dela pentsatzeari uzteko.

Sunu Buga Buga Elkarteak ospitaleetako zerbitzuak eta medikuen arreta jasotzeko zailtasunek eragindako osasun arazoak ere lantzen ditu, eta arazo horiek konpontzen saiatzen da, lehen laguntza eskaintzen, sendaketak egiten, ospitalerako bidaietan laguntzen eta sendagaiak erosten.

8. Baztertuta edo baztertze bidean dauden pertsonen gizarte eta lan integrazioa bultzatzeko proiektua: SUSTRAIBARRI PROIEKTUA. Pertsonetan eta ingurumenean inbertituz

Ideiaren helburua zen Debagoienan (Gipuzkoa) bizi ziren eta baztertuta edo baztertuta geratzeko arriskuan zeuden zenbait adin, sexu eta jatorritako zortzi pertsonari formakuntza ematea, behar adinako garapen pertsonala eta behar bezainbeste ezagutza eta baliabide eskura zitzaten berriz gizarteratzeko eta gizartean eta gizartearentzat modu aktiboan parte hartzen duten herritar bilakatzeko.

Prestakuntza aldia amaituta, pertsona horiek praktikak egiten ari dira zenbait proiektutan.

9. Saharako eta **ner group**-eko enbaxadore txikien arteko elkarbizitza. Indarrean dauden irizpideen betetze mailaren ebaluazioa

Bakeleku Udalekua proiektuak 6 eta 12 urte bitarteko 20-25 haur saharar hartu zituen Euskal Herrian 2013ko udan.

ner group-etik bi irteera antolatu genituen, bai haurrentzat, bai helduentzat, bi kultura elkartzeko asmoz eta jolasean eta ikasten elkar ezagutzeko aukera izan genezan.

Haur euskaldunak **ner group**-eko proiektuetan lan egiten duten gizon-emakumeen seme-alabak ziren.

Irteerak uztailaren 15ean eta 29an izan ziren, aurreikusitako moduan. Lehenengoa Basondora bisita gidatua izan zen. Bertan jasotako animaliak ezagutu genituen, eta begiraleek behin eta berriz esan ziguten animaliak errespetuz tratatu behar ditugula, izaki bizidun guztiek baitauzkagu sentimenduak eta elkar errespetatu behar baitugu. Gero hondartzara joan ginen, eta han igaro genuen arratsaldea, giro atseginean, hondarretan eta uretan jolasten.

Haur sahararren eta **ner group**-en arteko harremanak sendotuz joan ziren egunak aurrera egin ahala, eta are gehiago indartu ziren hurrengo irteeran. Bigarren irteera Donostiako Eureka zientzia museora egin

genuen. Bisita gidatu batean, bertan ikusgai dauden esperientzia zientifikoak ezagutu genituen.

Begiraleek ikusarazi eta ulertarazi ziguten fisikak, kimikak eta oro har zientziak baduela islarik gure eguneroko bizitzan. Era berean, *Unibertsoaren jatorria* filma ikusi genuen planetariumean. Gero arratsalde pasa polita egin genuen Orioko hondartzan.

Irteera horietan arreta berezia eskaini genion elikadurari, haur sahararrek hemen igarotzen dituzten bi hilabeteetan asko zaintzen baitute haien dieta, defentsak indar ditzaten eta urteko gainerako hilabeteetan hobeto aurre egin diezaieten desertuko bizi baldintza gogorrei.

10. Hizkuntza indigenen normalizazioa bultzatzeko prestakuntza programa

Aurreikuspenen arabera 2014an garatuko den proiektu honek azken hamarkadak euskara suspertzeko oso garrantzitsuak izan direla dauka abiapuntutzat.

Azken urteetan, euskararen normalizaziorako proiektu ugari gauzatzen ari dira, eta, hortaz, esperientzia handia hartzen ari gara hizkuntza gutxituak indartzeko prozesuen gainean.

Euskal Herriko esperientzia horiek oso baliagarriak izan daitezke antzeko egoeratan dauden beste hizkuntza komunitate batzuentzat. Hori dela eta, hizkuntza eta kultura transmititzeko arazoak dituzten Hego Amerikako komunitate indigenentzat bideratuta dago, eta xedetzat dauka prestakuntza eta baliabideak eskaintzea bai kultura bai hizkuntza suspertzeko.

11. Ospitaletarako tresneria medikoa eta sendagaiak eramatea Senegalera

Oussouye departamentuan, Kassa Santé erakundeak mediku karabanak antolatzen ditu, oporraldia hiriburutik eta hortaz ospitaleetatik urrutien

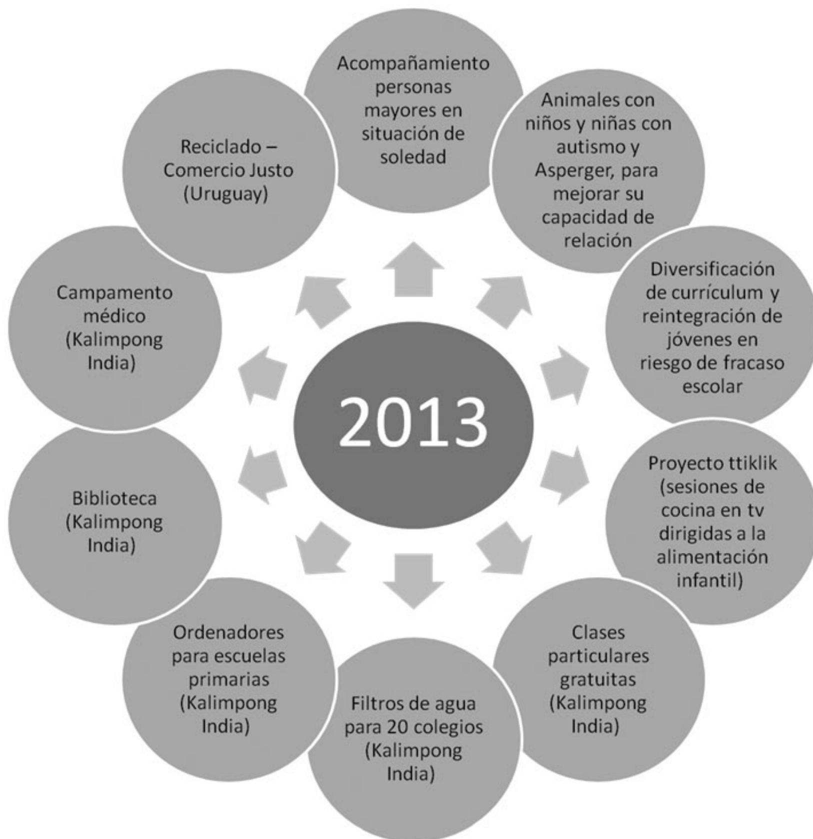
dauden herrietako biztanleen osasun beharrak asetzen igarotzen duten medikuekin.

Karabana horiek oso eginkizun garrantzitsua dute, zenbait pertsonak ez baitute zerbitzu mediko hori besterik jasotzen.

Herri horietatik hurbilen dagoen ospitalea 50 km-ra dago, eta gabezia handiak ditu tresnerian. Horregatik, Euskadin bizi diren senegaldarrek sortutako Urokal Etamolal Elkarteak (Salba dezagun gure lurra), **ner group**-eko pertsona bat kidetzat duenak, ospitaleko oheak, kontsultategietako mahaiak eta otorduetarako ospitaleetako mahaiak bildu ditu hemen, besteak beste.

Bestalde, **ner group**-eko proiektu batzuek sendagaiak bidali zituzten Senegalera udan, eta ideia honetan diharduten gure boluntarioek nazioarteko zenbait logistika enpresarekin negoziatu zuten, Senegalera ospitaleko tresneria medikoa eta sendagaiak bidaltzeko.

Ideiak: 12/2013-21/2013



12. Bakardade egoeran dauden adineko pertsonei konpainia egitea

Proiektua 2013an abiarazi zen, Bilboko La Misericordia Zahar Etxean eta Argibe elkartearen laguntzaz, eta haren xedea da **ner group**-eko

boluntarioek egoitzetan bizita bakardadean dauden pertsonei konpainia egitea, haien zahartze aktiboa eta bizi kalitatea sustatzeko. Lehentasuna dute gizarte egoera ahuleneko adinekoek.

Ekimen horrek pertsonen arteko harremana bultzatu nahi du, erabateko garapena, begikotasuna eta zentzu baikorra aintzat hartzen dituen esparru batean, eta iraunkortasunez eta konpromisoz jardunda, laguntza eraginkorra izan dadin.

13. Harremanetarako ahalmena hobetzeko asmoz, animaliak jartzea autismoa eta Asperger sindromea duten haurren eskura

Ekimen hau Otzaurten (Gipuzkoa) gauzatu zuten, urrian. Gipuzkoako Gautena elkarteko 11 haur autismodunen harremanetarako gaitasuna hobetzen saiatu ziren, haien eskura eta haien zaintzaileen eskura jarrita **ner group**-eko pertsona baten moxalak eta zaldiak.

A zer zarata atera zuten haurrek! A zer barreak eta algarak! Batzuek beldurra zieten animaliei, beste batzuk ez ziren haiengana hurbiltzera ausartzen, baina **ner group**-eko boluntarioen laguntzaz, laster desagertu ziren beldurrak, eta guzti-guztiak aritu ziren zaldiak laztantzen eta haiei jaten ematen.

Ideia honetan parte hartu zuten **ner group**-eko boluntarioek ekimen hori egin izanagatik esker mezuak helarazi zizkiguten **ner group**-eko Gizartearekiko Konpromiso Taldearen koordinatzaile den Juanje Anduagaren bitartez.

> «Ederki pasatu genuen, eta haur horien beharrak ikusteak bihotza astindu zigun. 11 haur eta horien zaintzaileak aho batez eskerrak ematen. Eta eskerrak ematen zizkiguten bitartean, zaintzaileek aipatu ziguten uste baino askoz hobeto pasatu zutela. Agurtzeko orduan haur batzuk barrezka zeuden eta beste batzuk negarrez, eta guri argi geratu zitzaigun egindakoa zoragarria izan zela. Oso gustura geratu ginen.»

14. Curriculuma dibertsifikatzeko eta eskola porrota izan dezaketen gazteak berriz dinamika akademikoan sartzeko programa aitzindaria

16 eta 18 urte bitarteko ikasleak hainbat eta hainbat arrazoirengatik egon daitezke bazterketa akademikoko egoeran: eskolatzea ez delako ez pertsonalizatua ez egokitua; beren burua gutxietsi egiten dutelako eta autoestimu txikia dutelako, bai arlo pertsonalean, bai eskola arloan, edo/eta euren gizarte eta familia testuingurua ez delako ikasketarako aproposena.

Horrez gainera, dibertsifikazioko programak egiten dituzten ikasleek, oro har, bi ezaugarri hauek izaten dituzte:

- Zailtasun handiak dituzte DBHko titulua lortzeko (Derrigorrezko Bigarren Hezkuntza) ohiko ikasturte baten curriculumeko diseinuari jarraituta eta hezkuntza eredu zaharkitua aplikatuta.
- Ez daukate motibaziorik ikaskuntzari begira; ez daukate ia interes akademikorik, eta hezkuntza eredu praktikoak nahiago dituzte teorikoak baino.

Hortaz, ikasle horiek, oro har, zailtasun handiak izaten dituzte derrigorrezko eskolatzea amaitzeko, eta aukera handiak dituzte eskola porrota izan duten ikasleen talde gero eta ugariagoan sartzeko.

Egungo gizartea gero eta lehiakorragoa eta indibidualistagoa denez eta berehalako onurak lortzera bideratuta dagoenez, eskola porrotak bazterkeria dakar berekin, bai ala bai, gazte horiek ez baitute lan merkatuan parte hartzeko beharrezkoa den prestakuntza.

Testuinguru horretan sortu zen curriculuma dibertsifikatzeko ideia. Ikasle talde heterogeneo horren testuingurura egokitu nahi dugu, eta berriz hezkuntza sisteman sartzeko aukera bat eman nahi diegu. Modu horretan, derrigorrezko hezkuntzako etapa amaitu ahal izango dute, eta etorkizunaren gaineko ikuspegi askoz baikorragoa izango dute, aukera izango baitute norbere gaitasunen eta nahien araberako lanpostu bat lortzeko.

Proiektu aitzindari hau Ordiziako Jakintza Ikastolan ari gara gauzatzen, eta **ner group**-eko boluntarioak ekarpenak egiten ari dira 2013-2014

ikasturtean, ikasleekin partekatuz **harreman estilo berria**, helburuak talde lanean lortzea sustatzen duena eta bizikidetza, enpatia, ekintzailetza eta arazoen ebazpena errazten dituena.

15. Ttiklik proiektua: haurren elikadurari buruzko sukaldaritza saioak telebistan

Ideia honekin, haurren artean elikadura osasungarria eta orekatua sustatzeko telebista saio bat babestu nahi izan dugu. Ttiklik elkartearen platoan grabatzen dute saioa, eta Goierri Telebistan ematen dute, *Tripa-Zorri* izenburuarekin.

Saio bakoitzean, Ormaiztegiko Kuko Jatetxeko sukaldari den Iker Markinezek hainbat plater prestatzen ditu. Horrez gainera, Delikatuz Elikadura Zentroko teknikari den Idoia Noainek elikadurari buruzko aholkuak ematen ditu, eta **Lur Denok** proiektuko kideek nekazaritza ekologikoari lotutako gaiak azaltzen dituzte.

16. 17. 18. 19. 20. Bost ideia Kalimpong eskualdean (India)

ner group-eko lau proiektuk jarduten dute Indian: EKIN, TREBEKI, WALTER PACK eta AMPO. Horietako bik, TREBEKIk eta EKINek, Kalimpong eskualdea oso atzeratuta dagoela eta bertako biztanleek behar handiak dituztela ikusirik, bost ideia aurkeztu zituzten 2014an garatzeko. Egitasmo horietan EKIN INDIA erakundeko 10 indiarrek parte hartuko dute modu boluntarioan, eta hemendik herrialde hartara joandako pertsonen laguntza jasoko dute.

16.- Doako eskola partikularrak.

17.- Ur iragazkiak 20 eskolatarako.

18.- Ordenagailuak Lehen Hezkuntzako ikastetxetarako.

19.- Liburutegia.

20.- Kanpamendu medikoa.

Denak eskualde berean gauzatzen badira ere, ideia horiek independenteak dira. Lehen aldiz, **ner group**-en atzerriko erakunde bateko kide diren bertako pertsonek gauzatuko dituzte Gizartearekiko Konpromiso Taldean onartutako proiektuak.

21. Birziklapena. Bidezko merkataritza (Uruguai)

2014rako aurreikusitako ideia zera da, Uruguain zabor sailkatzaileen talde batekin lan egitea (zaborra altxa eta sailkatzen dute, gero saltzeko). Gaur egun birziklapenaren negoziotik kanpo daude, eta guk instalazio bat ezartzen lagundu nahi diegu, **harreman estilo berriaren** arabera jardungo duena, bertan fabrika dezaten Flake delakoa (kontsumitu osteko PET garbitua eta txipeatua). Modu horretan, sailkatzaile horiek ez dute zaborra saldu beharko, eta balio erantsi handiko produktu bat salduko dute bidezko merkataritzaren bidez.

Ideiak: 22/2013-32/2013



22. Nekazaritza ekologikoa eta landako garapena Perun eta Bolivian

2014an egikarituko dugun ideia honen asmoa da landa garapeneko programa trinko bat diseinatzea eta abiaraztea Peruko eta Boliviako teknikarientzat, ZABALKETA GKEaren tokiko taldeetakoak. Euskal Herrian prestakuntza eman nahi diegu nekazaritza ekologikoari buruz eta hemen arrakasta izan duten landaguneari lotutako beste jarduera batzuen

diseinuari eta sustapenari buruz (landako turismoa, jatorri deituradun laboreak...).

Teknikari horiek beren herrialdeetako nekazaritza komunitateei irakatsiko diote gero hemen ikasitakoa.

Programa 2013an onartu genuen, eta dagoeneko lanean ari gara. Nekazaritzako lankidetzan eskarmentua duten teknikariak ekarriko ditugu Euskadira, bi asteko hezkuntza eta prestakuntza plan trinko batean parte har dezaten. Hona hemen prestakuntzaren antolaketa:

- Prestakuntza teorikoa eta praktikoa jasoko dute **Lur Denok** proiektuko kideen eskutik, nekazaritza ekologikoko eduki eta prozedurekin zerikusia duen guztiari buruz, bai ekoizpenaren arloan, bai merkaturatzearen arloan (**hurbilekojalea**).
- **ner group**-eko boluntarioek kontaktuak bilatu eta emango dizkiete, programako partaideek aukera izan dezaten prestakuntza teoriko osagarria jasotzeko landa garapeneko ekimen osagarrien antolaketari buruz: landako turismoa, jatorri deituradun laboreak...
- Ekintza plan bat prestatuko dute, Perun eta Bolivian landa garapeneko programa pilotu bat abiarazteko, teknikariek Euskadin egindako egonaldian ikasitakoa aintzat hartuta.

23. Anemia faltziformea. Prebentzioa eta ospitaleko materialaren bidalketa Association Nationale des Drepanocytaires Cameroun elkarteari

Proiektu honen bidez, laguntza eman nahi izan diogu Doualako (Kamerun) Association Nationale des Drepanocytaires (AND) elkarteri, anemia faltziformearen prebentzioan.

Hona hemen anemia faltziformearekin lotutako datu batzuk:

- Malaria gaixotasun endemikoa den tokietan agertzen da bereziki, eta adin orotako milioika pertsonari erasotzen die. Osasun arazo publiko eztabaidaezina da.

- Ez da sendatzen. Hereditarioa da, eta askotan gaizki diagnostikatzen dute.
- Gaixotasunaren sintomak tratatzen dituzte; herrialde aberatsetan, tratamenduan dauden gaixoek bizi kalitate ona daukate, baina herrialde txiroetan, berriz, oso txarra.
- Doualako (Kamerun) Associatión Nationale des Drepanocytaires (AND) elkartearekin lankidetzan gauzatutako proiektu honen helburuetako bat da herrietan eta auzoetan gaixotasuna ezagutzera ematea.
- Haurrei erasotzen badie, arrisku handia dute 21 urte bete aurretik garuneko hodietako istripu bat izateko. Aurretik diagnostikatuta eta behar bezala tratatuta, arrisku hori desagertu egiten da. Horrexegatik erosi dugu garezur barruko Doppler aparatu bat Kamerunera bidaltzeko.
- Badira gaixotasunari aurre egiteko beste bide batzuk, esaterako, gurasoei hemoglobinaren elektroforesiaren proba egitea. Lortutako informazioa aintzat hartuta, gurasoek beren sexualitateari eta ugalketari buruzko erabakiak har ditzakete.

2013aren amaieran, Galdakao-Usansolo Ospitaleak bertan erabiltzen ez zuten ospitaleko materiala eman zigun, eta, guztia bilduta, Kamerunera bidali genuen.

Horrez gainera, Doppler aparatu bat erosi eta igorri genuen, anemia faltziformea tratatzen duten Karemuneko medikuek iktusak agertzea saihestu ahal izateko.

Logistikako eta garraioko kudeaketa eta lan guztiak **ner group**-eko boluntarioek egin zituzten.

24. Udalekuak 2014: udako kanpamentua Saharako enbaxadore txikientzat

Oporrak Bakean programaren bidez, Saharako errefuxiatuentzako kanpamenduetan bizi diren milaka haur basamortutik irteten dira urtero, eta ingurune latz horretatik kanpo igarotzen dituzte bi hilabete.

Bakeleku Udalekua proiektua 2011n sortu zen. Alde batetik, udako harrera familiek zer-nolako garrantzia duten nabarmentzeko, eta bestetik, saharar errefuxiatuentzako kanpamenduetatik ahalik eta haur gehien ekartzeko, haien bizi kalitatea hobetze aldera (elikadura, osasun arreta, etab.). Era berean, programa horren bidez, kultura truke bat izaten da, haur horiek euskal kultura gertuagotik ezagutzen baitute eta guk zertxobait hobeto ezagutzen baitugu haiena.

2012az geroztik, **ner group**-ek laguntza ematen dio proiektu horri, Gizartearekiko Konpromiso Taldearen hainbat ideia abian jarrita.

Gizartearekiko Konpromiso Taldeak 2013ko azken lauhilekoan ideia onartu ostean, Bakeleku Udalekua Proiektuak, **ner group**-en laguntzaz, aurrerapauso kuantitatibo handia egin nahi du 2014an, eta 6 eta 12 urte bitarteko 40-45 haur saharar hartu nahi ditu (aurreko urteko kopurua bikoiztea da hori).

ner group-eko boluntarioak dagoeneko hasi dira lanean ideia hau garatzeko, eta aurtengo udan jarduera ugari egin nahi dituzte: irteerak, tailerrak, ikastaroak, kirol jarduerak eta jarduera kulturalak (musika, dantza), etab.

Jarduera horietako askotan, ezinbestekoa izango da **ner group**-eko enbaxadore txikien partaidetza, hau da, **ner group**-i atxikitako proiektuetako kideen seme-alabena.

25. Mobility Alert: oinetako fabrika Bombayko lepradun gaixoentzat (India)

Proiektu hau ALER INDIA GKEak eta Anesvad erakundeak lepra kontrolatzeko proiektu batean (LEAP: Leprosy Elimination Action Programme) gauzatutako lankidetza luzearen emaitza izan da, eta helburu nagusitzat dauka bertako oinetako fabrika, gaur egun kanpo finantzaketaren mende dagoena, bere kabuz manten daitekeen gizarte enpresa bilakatzea, **ner group**-ek Indian dituen erakundeetako boluntarioen laguntzaz.

Ideia hori piramidearen oinarrian ezarritako negozio inklusiboak jartzeko kontzeptuan dago oinarrituta.

Piramidearen oinarriko merkatuak mundu osoko 4.000 milioi pertsonak osatzen dituzte, eta horiek eguneko lau dolar baino gutxiagorekin bizirauten dute.

Oinetakoak ekoizteko unitatean lepradunek (ez gaixo aktiboek) eta haien senideek lan egiten dute gaur egun. Kolektibo hori bereziki ahula da, gehienak ingurune txiroetatik datozelako eta erosahalmen txikia dutelako, eta lepradun izan direlako edo/eta lepra izan duen norbaiten senideak direlako. Oinetakoak ekoizteko unitateak kolektibo hori berriz lan munduan sartzea faboratu nahi du.

Komunitate horiek baliabidez, ezagutzaz eta trebetasunez hornituta, beren kabuz sor dezakete beren aberastasuna. Bide horretatik, lan egiteko aukera gehiago izaten dituzte, gizarteratzeko eta laneratzeko aukera gehiago, eta pobreziaren gurpil zorotik irtetea lor dezakete.

26. Haurren adopzio prozesuak bultzatzea eta laguntzea **ner group** barruan

Ideia hau **ner group** barruan haurren adopzio prozesuak bultzatzeko eta babesteko asmoz proposatu zen. Haurrak adoptatu nahi badituzte ere zaila eta garestia delako urratsa ematen ez duten **ner group**-eko pertsonei bideratutako proiektua da.

Familia horiek **ner group**-eko boluntarioen laguntza jasoko dute alderdi hauetan:

- **ner group**-en barruan aurretik adoptatu duten beste familia batzuen esperientzia eta ezagutzen berri izango dute.
- **ner group**-eko pertsona batzuek aholkularitza juridikoa emango diete, adopzioaren legezko baldintzak aztertzen eta betetzen laguntzeko.
- Gizartearekiko Konpromiso Taldeak laguntza finantzarioa emango die.

27. “Mano Viva” proiektua

Proiektu hau Tolosako Ekimen Zentroa irabazi asmorik gabeko erakundearekin batera gauzatzen ari garen jarduera pedagogiko bat da, eta helburutzat dauka hirugarren adineko pertsonekin eta ospitaleratuta dauden haurrekin eskuen motrizitatea lantzea, eskuak txotxongilo bihurtuta eta haiekin jolastuta.

Nerabeek eman dezaten diseinatutako zerbitzu solidario bat da, eta bost ikastetxetako nerabeak aritzen dira horretan; aldez aurretik, noski, irakatsi egiten zaie nola gauzatu belaunaldien arteko jarduera hori.

Prestakuntza egokia jaso ostean, **ner group**-eko pertsonek nerabeen prestakuntza prozesuan parte hartzen dute, eta ideiaren garapenari jarraipena egiten diote.

28. ISIS BRASIL 2016 proiektua: errendimendu handiko kirol egokitua

Kirol egokituan, lehiaketetan aritzen diren eta etorkizun oparoko kirolaritzat dituzten gipuzkoar kirolari batzuek ez dute erakundeen inolako laguntzarik jasotzen. Teknifikazioko proiektu honen xedea da horiei guztiei goi mailako txapelketetan parte hartzeko aukera ematea eta haien eskura jartzea prestaketa integrala egiteko eta kirol errendimendua hobetzeko behar duten laguntza profesional guztia, 2016an Brasilen izango diren Joko Paralinpikoetarako.

Helburu hori lortzeko, **ner group** eta Hegalak Zabalik Fundazioaren arteko lankidetza proiektu bat onartu dugu, non **ner group**-eko boluntarioek laguntza ematen dieten ezintasunen bat duten tiro olinpikoko eta txirrindularitzako kirolariei, entrenamendu programa integrala egin ahal izan dezaten ohiko entrenamendu tokian, eta noizean behin Donostiako Hegalak Kirol Zentroan.

Batzuetan, kirolariek ezin izaten dute erregulartasunez joan entrenatzera, beste pertsona batzuen mende daudelako, eta, ondorioz, kirolari horietako askok utzi egin behar izaten dute goi mailako kirola, oso emaitza onak lortzen badituzte ere.

Boluntario lana behar bezala gauzatzeko, **ner group**-eko boluntarioek Hegalak Zabalik Fundazioak eta Gipuzkoako Kirol Egokituen Federazioak eskainitako prestakuntza ikastaro bat egin zuten, kirolariei laguntzen hasi aurretik.

29. Erditzear eta baztertze bidean dauden emakumeak arlo pertsonalean eta familia arloan gaitzeko zentroa

Gure ideia da Osatu Fundazioarekin lankidetzan aritzea. Fundazio horrek guraso bakarreko familiak osatzen dituzten eta erditu ostean bizitokirik ez dutelako bazterkeria jasateko arriskuan dauden emakumeei laguntzen die.

2008an lanean hasi zirenetik, Osatuko profesionalek antzeman zuten bizitokirik ez izateaz gain emakume horiek beste arazo batzuk ere izaten dituztela, normalean honako hauek: genero indarkeriako egoera batetik ateratzea, bikotekideak familia abandonatzea, analfabetismoa, immigrazio irregularra, gaitasun sozial eta pertsonalik eza, gizarteko eta familiako sare falta, zailtasun ekonomikoak, prestakuntza gabezia, etab. Eta hori guztia une oso sentibera batean: haurdunaldian edo erditu ondoren.

Osatu Fundazioak, **ner group**-eko boluntarioen laguntzaz, Gaikuntza Pertsonal eta Familiarrerako Zentro bat jarri du martxan, eta gizarte-hezkuntzaren arloa lantzeko zenbait talde osatu ditu, zenbait helburu lortzeko asmoz: gaitasun sozial eta pertsonalak bereganatzea; autoestimua hobetzea eta ahalduntzea; genero indarkeriako egoerak antzematen jakitea; oinarrizko hezkuntza jasotzea haurren osasunari, elikadurari eta higieneari buruz, baita amaren eta seme-alaben arteko harremanari eta haurren heziketari buruz ere.

Kasu honetan ere, proiektua abian jarri aurretik, **ner group**-eko boluntarioek beharrezko prestakuntza jaso zuten, Osatu Fundazioaren lantaldean sartu ahal izateko (fundazio horrek kudeatzen baitu Gaikuntza Pertsonal eta Familiarrerako Zentroa).

30. Nezkaritza industriako proiektu ekologiko eta iraunkorra (Uruguai)

2014an garatzeko onartutako ideia honen xedea da Uruguain nekazaritza industriako proiektu batean diharduten bi pertsona bi asterako ekartzea Euskal Herrira. Nekazaritza industriako proiektu horren balio nagusietako batzuk lurraren kontserbazioa, barietate ez-transgenikoen erabilera eta ekoizpen guztiz ekologikoa dira, **Lur Denok** proiektuak dituenaren oso antzekoak, eta, horregatik, egokia iruditzen zaigu guk haien eskutik ezagutzea euren proiektua eta haiek bertatik bertara ezagutzea **harreman estilo berriaren (ner)** filosofia eta nola aplikatzen dugun **ner** taldearekin elkartuta edo/eta lotuta dauden proiektuetan, **Lur Denok** eta **Fondaki sip-ner** proiektuetan, esaterako.

Horrez gainera, eurak sortu nahi dituztenez kontsumituko dituzten energia, erregaia, fruituak eta elikagai guztiak, gurekin harremana duten beste proiektu batzuk ere bisitatuko ditugu, hala nola **Goiener**, esperientziak trukatzeko, praktika aplikatzeko eta menderatzen ez dituzten gaien gainean trebatzeko.

Proiektu berri honen helburua da *know how* guztia partekatzea beste pertsona batzuek erabili edo kopiatu ahal izateko. «**Kode irekia»** adierazpena erabiltzen dugu modu librean banatu eta garatutako *softwarea* izendatzeko. Horrelako erakundeek modu librean partekatzen dute ezagutza, eta, balio ekonomikoaz gain, ingurumeneko balioa eta balio soziala sortu nahi dituzte, ahalik eta modu bidezkoenean banatuta. Horrelako erakundeen xedea ezin da ekonomikoa izan; dirua ondorio bat besterik ez da.

31. Sabai klausula eta zoru klausula duten hipoteka maileguei buruzko hitzaldi hezigarriak

Auzitegi Gorenak interes aldakorreko hipoteka maileguen zoru klausulak neurrigabekotzat jo eta baliogabetu egin ditu berriki hainbat epaitan, eta erabaki horien ondorioz sortu zen ideia hau.

Gai horri buruzko ezagutzak dituzten **ner group**-eko boluntarioek informaziozko hitzaldiak ematen dituzte **ner**-eko proiektuetan, erakunde elkartuetako kide guztientzat eta/edo haien senideentzat edo **ner**-ekin

lotura berezia duten pertsona interesdunentzat. Hitzaldi horietan finantza erakundearekin harremanetan jartzean erabil dezaketen oinarrizko informazioa jasotzen dute, euren mailegu egoera zehatzaren baldintzak hobetu ahal izateko.

32. Kreditu entitateek inbertsio funtsei egindako kreditu lagapenen aurrean lehentasunez erosteko eta atzera eskuratzeko laguntza

Herrialdearen egoera dela eta, bikoiztu egin da inbertsio funtsen bidezko atzerriko inbertsio zuzenen kopurua, batez ere aktibo higiezinen karterak eta kreditu karterak erosita banketxeei (% 70 arteko beherapenekin lehenengoen kasuan eta % 97 artekoarekin bigarrenen kasuan).

Banketxeak «ezin kobratuzko» maileguak pilatuta saltzen ditu, esaterako % 3an, eta inbertsio funts horiek mailegu osoa, interesak eta kostuak kobratzen saiatzen dira.

Titular berriak aldaketaren berri ematen dionetik, zordunak 9 egun ditu zorra inbertsio funtsak eskuratu zuen prezio berean eskuratzeko (gehi interesak eta kostuak, hala badagokio). Zaila izaten da prezioa jakitea eta hain denbora gutxian zehaztea, eta, gainera, ez dute aholkularitza legalik izaten lehentasunez erosteko eta atzera eskuratzeko eskubidearen analogo horri dagokionez.

Egoera horri aurre egiteko onartu dugu ideia hau, eta gure asmoa da **ner group**-eko aditu boluntarioek pertsona horiei laguntzea: aholkularitza ematea eta kasuaren jarraipena egitea; mailegua 9 egunak igaro aurretik deuseztatzeko prozedura azaltzea, eta aldi baterako finantzazioa ematea, egoera erregularizatu eta bideratu arte. Ekimen honekin saihestu egin nahi dugu «putre» funtsak pertsona horien egoera kaskarra baliatzea modu oportunistan irabazi handiak lortzeko.

VIII. Kapitulua

NER GROUP HEDABIDEETAN

Hedabideetan eta hedabideen bidez harreman estilo berria gizarteari ezagutzera ematea gure xedeetako bat da hasiera-hasieratik. Estilo berri hori partekatzeko ilusioa daukagu, gero eta pertsona gehiagok bidea gurekin batera egin dezatela lortu nahi baitugu.

Urtea hasi eta egun gutxira Lur Denok proiektua komunikabideetako gaia izan zen, finkatzen ari baitzen Astigarragako baratzea, aurreikusitakoetan lehena, eta horixe erakutsi zuten EiTBko kameren irudiek. Honako hau zen berriaren izenburua: «Lur Denok pone en marcha su primera huerta ecológica en Astigarraga» / «Ner Group taldearen lehenengo baratze ekologikoa martxan da, Astigarragan»[14].

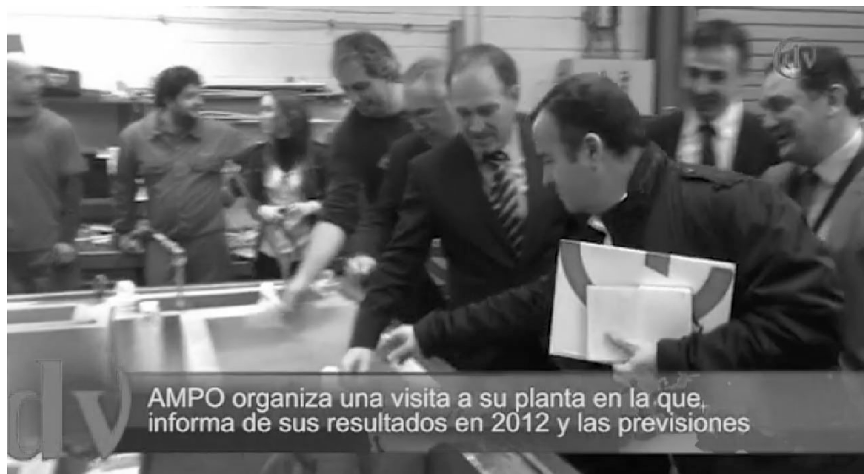
Martxoaren hasieran, Ampok ekitaldiaren itxieraren berri eman zuen kazetariekin egindako bilera batean. Europa Press agentziak prestatutako albistea komunikabide askotan atera zen gero, eta berriaren heren bat erabili zuten Amporen gizarte erantzukizunari buruz mintzatzeko (erantzukizun hori **ner group**-ek abian jarritako zenbait ideiatan eta zenbait tokiko erakunderen proiektuetan parte hartuz gauzatzen dutela ere aipatu zuten). 2013an barrena gipuzkoar kooperatibako langileek euren denboraren ehuneko 2 ner-ekin lotutako jardueretan erabiltzeko konpromisoa hartu zutela azaltzen zuen «AMPO cierra 2012 con crecimiento de 35% y pone en marcha un plan de inversiones de 20 millones en los próximos tres años»[15] izenburuko albisteak. Urteko balantze hori aukera paregabea zen harreman estilo berriaren antolamendu ereduak ezagutzera emateko, eta horixe egin zuen Ampo

---

[14] http://www.eitb.com/es/videos/detalle/1217816/video-lur-denok-pone-marcha-huerta-ecologica-astigarraga/ - http://www.eitb.com/eu/bideoak/osoa/1217924/bideo-ner-group-taldearen-lehenengo-baratze-ekologikoa-astigarragan/

[15] http://www.europapress.es/euskadi/noticia-ampo-cierra-2012-crecimiento-35-pone-marcha-plan-inversiones-20-millones-proximos-tres-anos-20130304184544.html

proiektuaren koordinatzaileak «En Euskadi se desaprovecha el talento de los trabajadores»[16] izenburua zuen elkarrizketan.



Helduen mundutik txikien mundura igarota, garapen iraunkorraren ildotik, **ner group**-ek zuhaitzaren eguna ospatu zuen eskola umeekin Ereñotzun, Eskola Txikiak taldearekin batera[17]: «Eskola txikien basoa Ereñotzun kokatuko da. Bihar goizean elkartuko dira Ner group taldeko lagunekin 600 bat zuhaitz landatzeko»[18]; horiexek izan ziren *El Diario Vasco* egunkariko titulua eta azpititulua.

---

[16] http://www.diariovasco.com/v/20130312/economia/euskadi-desaprovecha-talento-trabajadores-20130311.html

[17] http://www.diariovasco.com/v/20130322/alto-urola/eskola-txikien-basoa-erenotzun-20130322.html

[18] http://www.eskolatxikiak.org/berrien_informazioa.html#landatzen_ere

«ner group, garapen alternatiba bat»: maiatzaren 22ko prentsaurrekoa

2013ko maiatzaren 22an, prentsaurrekoa egin genuen, Donostiako Amara Plaza Hotelean, **ner group** garapenerako alternatiba gisa aurkezteko, gizarteari begirako ardura argia duen eta xede nagusitzat Giza Garapen Bidezko eta Iraunkorra lortzea duen alternatiba gisa. Prentsaurrekoan bildu ziren hainbat hedabidetako kazetariak, bai prentsa idatzikoak, bai irratikoak. *El Diario Vasco*, *Gara*, *Berria*, *Noticias de Gipuzkoa*, EFE agentzia, Europa Press agentzia, *El País*, *Estrategia Empresarial*, Cadena SER eta *Empresa XXI* bertan izan ziren.

2012ko datuak aurkeztu genituen, baita ner-eko erakundeek lehen bi urteetan izandako bilakaera eta 2013. urterako zituzten aurreikuspenak ere, eta beste gai interesgarri batzuk, hala nola barne elkartasuna, ezagutza trukea eta gizarte erantzukizuna.

Aurkeztutako datuak harrigarriak izan ziren, oso positiboak zirelako. Horren adibide garbiak ziren bi datu: harreman estilo berria (ner) erabiltzearen aldeko apustua egin zuten erakundeetan fakturazioak % 50 egin zuen gora, eta, bide horri ekin ziotenetik bi urte igarota, haien emaitzak % 1.000 inguru handitu ziren.

Koldo Saratxaga eta **ner group**-eko lehendakari den Jabi Salcedorekin batera izan ziren **ner group**-i lotutako proiektuetako koordinatzaile eta ordezkari batzuk.

2010az geroztik, taldearen sorrera urtetik, ner group-eko enpresetan kaleratzerik ez zela izan azpimarratu zuten komunikabideek gure emaitzen eta aurreikuspenen berri jaso ostean. «Cero despidos en las empresas de ner group desde 2010» izan zen *Cinco Días*[19] egunkariko erreportaje baten izenburua, eta erreportaje horretan datuak eta horiek lortzeko gakoak azaldu zituzten:

> «ner group proiektuak langileen eta zuzendarien arteko "harreman estilo berria" dauka oinarri. Lehenik eta behin, erakundeko pertsona guztiek errespetu berbera merezi dute. Bigarren, bezeroari erantzun egin behar zaio, eta enpresetan xahubideak eta lanik egin nahi ez duten pertsonak saihesten

[19] http://static.deia.com/docs/2013/06/03/cincodiasbien_24914.pdf

dituzten prozesu eraginkorrek bakarrik balio dute. [...] Erakunde klasikoek ezin diote krisiari aurre egin, oso hierarkizatuta daudelako eta barne gatazken ondoriozko oztopo ugari dauzkatelako; aitzitik, ner group-eko sustatzaileek "gizartearekiko ardura argia" ezartzen dute enpresetan, eta harreman profesionaletarako eredu berri bat finkatzen dute, enplegua eta partaidetza bultzatzen dituena.» [Itzul.]

economía
euskadi

Saratxaga dice que la actividad de las pymes vascas está reducida a un 60% de su capacidad

AFIRMA QUE SE PUEDEN RECUPERAR PRODUCCIONES AHORA DESLOCALIZADAS

EVOLUCIÓN NER GROUP 2011/2013

21
ORGANIZACIONES

ner group

Iraileko lehen egunetan, Gashor proiektuak bere hedapen plana ezagutzera eman zuen *Estrategia Empresarial* aldizkarian, lortzen ari zen emaitzen berri emanda eta emaitza horiek **ner group**-eko kide izatearekin zer-nolako lotura zuten azalduta:

> «Lehen, Gashor-ek produkzioaren % 15 esportatzen zuen, eta orain, berriz, % 45, eta urtea amaitzean kopuru hori % 50etik gorakoa izatea espero dute. Aldaketa hori, hein handi batean, Zizurkilgo konpainia ner group-en sartu delako gertatu da, horrek aukera eman baitio sinergiak batzeko, hainbat merkatu partekatzeko eta erraztasun finantzarioak lortzeko. Halaber, taldeka lan egiteko filosofia ezarrita, % 40 hobetu du produktibitatea. Harreman berri horrek ekarri duen beste berrikuntzetako bat merkatuaren eskariari erantzuteko taldea handitzea izan da: merkataritzako sailean hiru pertsona izatetik zazpi pertsona izatera pasatu da, eta zazpi horiei beste bat gehitu zaie berriki.» [Itzul.]

«ner group-ek 2012an baino %10eko fakturazio handiagoarekin itxi du urteko lehen seihilekoa»: 2013ko irailaren 13ko prentsa oharra

2013ko irailaren 13an, **ner group**-ek prentsa ohar bat igorri zien komunikabideei, urteko lehen seihilekoko datuak ezagutzera emateko. Une hartako koiuntura ekonomikoa eta soziala aintzat hartuta, harreman estilo berriaren baitako erakundeek alderdi ekonomiko guztietan bide onetik jarraitzen zutela jakinarazi zen.

Urteko lehen seihilekoan, taldearen esportazioek % 16 egin zuten gora, eta emaitzek, berriz, % 420. Informazio horren haritik, honako izenburu

hau irakurri ahal izan genuen, besteak beste: «Ner Group cierra el primer semestre con un incremento de facturación del 10%»[20].

Ekonomia eta lan arloko zer planteamendu daude emaitza horien atzean? Nola azal daitezke krisi sakon baten testuinguruan? Argi azalduta dago *El País*[21] egunkarian Koldo Saratxagari egindako elkarrizketa baten izenburuan: «Lo que está en crisis es la manera de gestionar las empresas hoy». Hau da, taldearen sustatzailearen ustez, enpresen kudeaketa dago krisian, eta kudeaketa hori oso antzekoa da enpresa guztietan.

> «Guk, ner group-en, erabat desberdin funtzionatzen dugu. 25 urte daramatzat azaltzen eta egiten, harreman estilo berri batekin. Eta azken 21 urteetan arrakasta izan dut dozenaka eta dozenaka erakunderekin. Ez da oso egokia nik esatea, proiektuaren buru bainaiz. Bost urte daramatzagu krisian, eta ez dugu inor kalera bota. Eta hazten ari gara, eta atzerrian fabrikak irekitzen.» [Itzul.]

Harreman estilo berrian kaleratzeek ez dute lekurik; ez da onartzen irabaziak soldata jaitsieren kontura izatea; soldatak lauzpabost mailatara sinplifikatuta daude, eta gehien eta gutxien irabazten dutenen arteko aldea murriztuta. Hori guztia xehetasunez azaldu zuen Koldok *Gara* egunkarian, zertxobait geroago egindako elkarrizketa batean: «"Este país sería una bomba si hubiéramos focalizado bien lo que queremos"»[22].

Egun batzuk geroago, urriaren amaieran, komunikabideek **ner group**-ek desagertzear zen Euskadi txirrindularitza taldearen alde egindako apustuaren berri eman zuten. Lau egunen buruan etorkizun planak pikutara joan ziren, hitzarmena apurtuta. Orri asko argitaratu ziren, ongietorria egiteko lehenengo, eta ustekabea eta tristura adierazteko gero. Hona hemen une horietako bakoitza ongi islatzen duen titular bana: «Ner

---

[20] *El Diario Vasco* egunkarian, http://www.diariovasco.com/20130913/economia/group-cierra-primer-semestre-201309132001.html, eta *Finanzas* aldizkarian, http://www.finanzas.com/noticias/economia/20130913/group-cierra-primer-semestre-2474881.html.

[21]http://ccaa.elpais.com/ccaa/2013/10/19/paisvasco/1382192924_982869.html

[22] http://www.naiz.eus/eu/actualidad/noticia/20131020/este-pais-seria-una-bomba-si-hubieramos-focalizado-bien-lo-que-queremos

Group coordinará la Fundación Euskadi»[23], Europa Press agentziarena, eta «Ner group renuncia al proyecto de sacar un equipo ciclista en Euskadi», EFE agentziarena[24].

Eta urria amaitu baino lehen, Xabier Berasategi elkarrizketatu zuten, TTT Goikoko lehendakaria, EiTBko *Sin ir más lejos*[25] saioan. Xabierrek azaldu zuen TTT Goiko ner taldean dagoela eta talde horrek pertsonen arteko bestelako harreman estilo bat sustatzen duela, partizipatiboa, eta erantsi zuen partaidetza horri esker proiektua denona dela eta ez dagoela talderik.

«Zubiola se internacionaliza con NER y analiza invertir en Azkoitia»[26] izenburuko erreportajea argitaratu zuten *Empresa XXI* egunkarian. Kooperatibak 2014-2015 aldirako planen berri eman zuen, eta, beste proiektu batzuek egin zuten bezalaxe, argi adierazi zuen **ner group**-eko kide izatea funtsezkoa izan zela prozesu horretan:

> «Nazioartekotze politika sustatzeko, Zubiola hedapen ekintzak gauzatzen ari da Mexikoko merkatuan, eta aurreikusita dauka merkatu horretan sartzea berezko baliabide komertzialak erabilita. Gainera, aurten NER taldean sartu da, eta haren babesa ere jasoko du, sinergiak eta gaitasun logistikoa emango baitizkio.» [Itzul.]

Azaroko lehen egunetan, **ner group**-eko Gizartearekiko Konpromiso Taldearen proiektuetako bat garatu zuten, Zabalketa GKEarekin elkarlanean: «ONGs de Perú, Bolivia y Colombia participan en el I Encuentro Personas, Empresa y Cooperación al Desarrollo» titularra

---

[23] http://www.europapress.es/euskadi/noticia-asociacion-empresarial-ner-group-garantiza-continuidad-proyecto-ciclista-fundacion-euskadi-20131024213933.html

[24] http://www.efe.com/efe/noticias/espana/destacada/ner-group-renuncia-proyecto-sacar-equipo-ciclista-euskadi/1/2/2163765

[25] http://www.youtube.com/watch?v=Pg0ZlAxpMvM

[26] *Empresa XXI*, 2013ko azaroaren 1a. ERKIDEn erreproduzitutako artikulua (Federación de Cooperativas de Trabajo Asociado, Enseñanza y Crédito de Euskadi / Euskadiko Lan Elkarteen, Irakaskuntza eta Kreditu Kooperatiben Federazioa) http://www.erkide.coop/erkide/noticias/noticia.php?id=es&Nnoticia=1383648003&desde=10&Tbuscar_es=

agertu zen Europa Press[27], eta «Una quincena de trabajadores sociales de Colombia, Bolivia y Perú visitan Euskadi»[28] eta «Getxo recibe a los participantes en el encuentro de Zabalketa»[29] *Deia* egunkarikoak.

neiker tecnalia

Innovando sobre el terreno

HOME | CONÓCENOS» | PERFIL DEL CONTRATANTE | PRENSA» | EVENTOS | DOCUMENTOS»

WEBS

- Estación de avisos
- Las Caballerizas

NEIKER-Tecnalia y NER-GROUP colaboran en el desarrollo de varias escuelas agrosostenibles en Uganda

La iniciativa se basa en la puesta en marcha de letrinas secas Ecosan, criaderos de pollos y cerdos, y huertos ecológicos escolares en cuatro colegios de Primaria y orfanatos del distrito de Buikwe, en Uganda.

Los residuos orgánicos generados en las letrinas son tratados con ceniza procedente de las cocinas escolares, se compostan y se analizan antes de servir de abono (junto con los residuos animales) en los huertos ecológicos escolares que alimentan a niños y animales, cerrando el ciclo. De esta manera, además de mejorar las condiciones de vida actuales de los alumnos, se pretende contribuir a que sean autosostenibles en el futuro.

«NEIKER-Tecnalia y NER-GROUP colaboran en el desarrollo de varias escuelas agrosostenibles en Uganda»[30] izeneko Neiker-en prentsa

---

[27] http://www.eldiario.es/norte/euskadi/Colombia-Encuentro-Personas-Cooperacion-Desarrollo_0_193181237.html

[28] http://www.deia.com/2013/11/08/sociedad/euskadi/manos-unidas-por-y-para-el-desarrollo

[29] http://www.deia.com/2013/11/09/bizkaia/getxo-recibe-a-los-participantes-en-el-encuentro-de-zabalketa

[30] http://www.patata2008.com/muestracontenido.asp?idcontenido=3979&content=6&nodo1=130&nodo2=156&nodo3=0

oharrean konpromiso sozialeko proiektu horri buruzko informazioa eman zuten. Proiektu hori aurrera ateratzeko funtsezkoa da taldearen laguntza finantzarioa, baita bertako pertsona baten dedikazioa ere.

> «2013an, ner group-en partaidetzari esker, Maranatha Primary School zentroan zikloa osatu ahal izan dute, eta baratzeak eta oilo haztegiak jarri dituzte beste bi umezurztegitan: Kisimba Muslim Primary School eta Kiyindi SDA Primary School. Proiektua ekonomikoki babesteaz gain, ner group-ek Ekin S.Coop kooperatiban zeuzkan lanetatik liberatu zuen aldi baterako Mikel Santamarta boluntarioa, Ugandara joan ahal izateko abuzturako eta irailerako, proiektuan bertatik bertara laguntzera.» [Itzul.]

EKINek urteurren handia ospatu zuen 2013aren amaieran, eta *El País* egunkarian kontatu zuen bere istorioa, honela definituta: «Medio siglo de cooperativismo»[31]. 2008az geroztik ner estiloarekin lan eginda, harreman estilo berriari esker lortutako orainari buruz hitz egin zuen, baita etorkizunari buruz ere, eta azaldu zuen proiektu sendotzat zuela bere burua, nazioartekotze plan indartsua zuena Mexikon, Indian eta Brasilen.

Zertxobait haratago, Oñatiko Udalean harreman estilo berria ezarri zutenetik igarotako zortzi hilabeteak erreportaje batean jaso zituzten *Goiena* komunikabidean: «Harreman Estilo Berriarekin saiakera egin du Oñatiko Udalak»[32].

Azaroa behar bezala amaitzeko, K2K emocionando-k argitaratutako beste liburu baten berri eman zuten: «Koldo Saratxaga presenta un libro que resume las experiencias de Ner Group»[33].

Made by ner ekitaldiaren bigarren edizioan aurkeztu zuen liburu hori, eta ekitaldi horren harira harreman estilo berriaren zenbait alderdiri buruzko elkarrizketak eta erreportajeak ere agertu ziren hedabideetan: «Un modelo basado en las personas multiplica por diez los beneficios de varias empresas»[34]; «La crisis está haciendo visible la necesidad de cambiar los

---

[31]http://ccaa.elpais.com/ccaa/2013/11/24/paisvasco/1385317385_299022.html

[32] http://goiena.eus/oinati/1386609445634

[33] http://www.noticiasdegipuzkoa.com/2013/11/29/economia/koldo-saratxaga-presenta-un-libro-que-resume-las-experiencias-de-ner-group

[34] http://www.eldiario.es/norte/euskadi/bizkaia/personas-multiplica-beneficios-empresas-vascas_0_202980113.html

modelos de gestión empresarial»[35]; «Las decisiones las toma el capital, pero tanto el conocimiento como la producción dependen de las personas»[36].

Urtea amaitzeko, **ner group** *Guía de la innovación en el País Vasco*[37] izeneko dokumentuan agertu zen, gizarte enpresei buruzko kapitulu batean. Kapitulu hau ixteko, aipu hau nabarmenduko dugu:

> «ner group-ek azpimarratzen duenez, bertan diharduten pertsonek "ematen diete balioa erakundeei, eta horiek gauzatzen dute berrikuntza, taldean lan eginda eta bezeroen beharrak asetzera bideratuta jardunda, bezeroak fidelizatzeko, honako hauek aintzat hartuta: zerbitzua, kalitatea, kostua, laneko segurtasuna eta osasuna, ingurumena, berrikuntza eta sormena". [...]
>
> Badirudi formula berri horrek ongi funtzionatzen duela, eta emaitzek »berretsi egiten dute: 2013ko lehen seihilekoan, ner group-en negozio zifra % 10 hazi da 2012koarekiko (146 milioi euro fakturatu ditu urtarriletik ekainera bitartean); esportazioek % 16 egin dute gora, eta emaitzek, berriz, % 420. [...]
>
> »Gaur egun, ner group-ek produkzioaren % 71 bost kontinenteetako merkatuetara esportatzen du. Hori lortzeko gakoa elkartea osatzen duten erakundeen arteko sinergiak baliatzea izan da, oso lagungarria izan baita beste herrialde batzuetako merkatuetan sartzeko.» [Itzul.]

---

[35] http://www.diariovasco.com/v/20131204/economia/crisis-esta-haciendo-visible-20131204.html

[36] http://www.eldiario.es/norte/euskadi/decisiones-conocimiento-produccion-dependen-personas_0_206829735.html

[37] *Guía de la innovación en el País Vasco,* Bilbo, Estrategia Empresarial, 2013. Eusko Jaurlaritzaren Innobasquen eta SPRIren laguntzarekin.

Paperezko edizioa: http://www.estrategia.net/estrategia/Default.aspx?alias=www.estrategia.net/estrategia/guias.

Pdf edizioa: http://www.innobasque.com/home.aspx?tabid=1058&idElementoBiblioteca=209.

eSTRATEGIA [empresarial] 20+ años en positivo urte emankor

Guía de la Innovación en el País Vasco

Euskadi afronta los desafíos de la innovación

Con la colaboración de/ Laguntzaileak:

EUSKO JAURLARITZA GOBIERNO VASCO

GRUPO spri

innobasque
berrikuntzaren euskal agentzia
agencia vasca de la innovación

tando, además, la autovaloración de los trabajadores, la exigencia en la calidad de gestión, la transparencia, la expectativa de vida de la empresa y el equilibrio social. Las dificultades por las que atraviesan algunas cooperativas en Euskadi en absoluto cuestionan ese modelo societario, de la misma forma que la participación de las personas en la empresa tampoco cuestiona el modelo de empresa de capital. Solo es una alternativa tan válida que, incluso, lo refuerza y consolida. "Retiene el talento y promueve la innovación y el conocimiento, subraya Josetxo Hernández.

De hecho, en Euskadi, las cooperativas y las sociedades anónimas laborales, el grueso de la Economía Social vasca, continúan resistiendo, convencidas de su modelo de empresa para las personas y demostrando, además, que aguantan mejor que otras fórmulas empresariales y los impactos de la crisis, aunque evidentes, han sido menores en términos generales. Por ejemplo, en materia de empleo, la mayoría de estas empresas están manteniendo los puestos de trabajo y algunas hasta los crean. Por eso algunos expertos ven a la economía social, desde sus valores y principios, como una manera positiva de afrontar la crisis y sugieren reconsiderar el papel que debe jugar la economía en nuestra sociedad.

En este sentido, son de destacar los resultados del principal grupo empresarial vasco, que es un grupo cooperativo, Corporación Mondragón. El pasado año las ventas totales de la corporación alcanzaron los 12.903 millones de euros, un 7,6% menos que 2011, debido a la debilidad de la demanda interna. La cifra media de puestos de trabajo a lo largo del año fue de 80.321, también con un pequeño descenso del 3,9%. En cambio, las inversiones efectuadas a lo largo de 2012 se elevaron a 331 millones de euros, lo que supone un incremento del 70% respecto a las realizadas en 2011. Además, destacó su apuesta por la internacionalización de su área industrial, que cerró el ejercicio con una cifra de ventas en el exterior por valor de 4.004 millones de euros y consolidó su presencia exterior con la apertura de 11 nuevas filiales productivas.

Ner group aglutina a una veintena de organizaciones empresariales vascas unidas por el denominado Nuevo Estilo de Relaciones. En la imagen, el presidente, Javi Salcedo, y el creador de ner group, Koldo Saratxaga, durante una asamblea de la asociación.



Las nuevas formas de entender y gestionar la empresa, desde la participación y la cooperación, orientadas a las personas y a la sociedad, representan una alternativa viable a los modelos tradicionales

Ner group

Por otro lado, y como ejemplo de la cooperación más allá de la propia organización, cabe destacar a ner group, una asociación impulsada y promovida por Koldo Saratxaga y constituida hace tres años, que aglutina actualmente a una veintena de organizaciones empresariales vascas unidas por el denominado Nuevo Estilo de Relaciones (ner). Esta asociación promueve un estilo organizativo basado en las personas y con una clara orientación al cliente, así como a la eficiencia. Estas organizaciones son diferentes tanto en su forma jurídica (sociedades limitadas y anónimas, cooperativas e, incluso, asociaciones sin ánimo de lucro) como en su tamaño (desde siete hasta 450 personas) y en los sectores a los que pertenecen (desde la industria hasta la administración pública, pasando por la educación, la arquitectura, los servicios...). Entre todas facturan más de 300 millones de euros al año y tienen presencia en 60 países de todo el mundo.

ner group afirma que son sus personas "las que aportan valor a las organizaciones y las que realizan la innovación, trabajando en equipo y orientando todas sus acciones a satisfacer las necesidades de los clientes, en una clara estrategia de fidelización, actuando siempre bajo las claves de servicio, calidad, coste, seguridad y salud laboral, medio ambiente e innovación y creatividad". Unidas por ese Nuevo Estilo de Relaciones, las diversas organizaciones que conforman ner group comparten experiencias, sinergias y conocimientos; aúnan esfuerzos para mejorar, avanzar, ser más eficientes y obtener mejores resultados, y se acompañan unas a otras en el camino del cambio cultural profundo que supone el estilo 'ner'. Actualmente, alrededor de 1.500 personas conforman ner group.

Esta nueva fórmula parece funcionar bien, y los resultados lo avalan: durante el primer semestre de 2013, ner group ha conseguido un incremento del 10% en su cifra de negocio respecto a 2012 (ha facturado 146 millones de euros entre enero y junio); un aumento del 16% en las exportaciones y un incremento en los resultados del 420%. Además, para finales del ejercicio, espera incrementar un 17% sus ventas respecto a 2012, hasta alcanzar los 326 millones de euros. La clave de ese fuerte empuje de las ventas se encuentra "en una clara estrategia de orientación al cliente de todas las personas de la organización y un importante esfuerzo en la internacionalización". Ner group exporta en la actualidad el 71% de su producción a los mercados de los cinco continentes. Clave de ello ha sido el aprovechamiento de las sinergias entre las organizaciones pertenecientes a esta asociación, que ha ayudado de manera muy positiva en el desembarco en nuevos países. Los miembros de ner group, además de compartir contactos y estrategias, organizan misiones comerciales conjuntas, etc. y con esta base continuarán durante los próximos años con su estrategia de desarrollo.

Todo estos ejemplos constatan que las nuevas formas de entender y gestionar la empresa, desde la participación y la cooperación, con una clara orientación a las personas y a la sociedad, representan una alternativa viable a los modelos tradicionales y que, por ello, otro modelo de empresa es posible.

:Joserra Blasco:

IX. Kapitulua

NER EGUNA

ner eguna gure gizarte jardunaren beste adierazpen bat da, eta aukera paregabea da erakunde guztietako gizon-emakumeok elkar ezagutu dezagun eta harreman estilo berria partekatu dezagun, gure familiekin batera, jai giro lasaian.

Aurreko bi edizioen arrakasta ikusirik, hirugarren bat egitea erabaki genuen. Bilbon egingo genuen hitzordua, 2013ko irailaren 21ean. Gogo handiz prestatu genuen bilkura, baina hitzordua iritsi baino egun gutxi batzuk lehenago gurekin zerikusirik ez zuten zenbait zailtasun agertu ziren, eta bileraren tokia Zamudiora (Bizkaia) aldatu behar izan genuen azken orduan.

Denbora gutxian, Zamudioko Udalak gure esku jarri zuen beharrezko azpiegitura guztia kokatzeko espazio zabal bat, eta prestasun horri esker eta antolatzaileen malgutasunari, ahaleginei eta dedikazioari esker, jardunaldia oso arrakastatsua izan zen, eta soberan gainditu genuen lagunarteko bilkura hau antolatzea erabaki genuenean ezarritako helburua.

Jardunaldian 400 pertsonak parte hartu zuten. Egun eguzkitsua izan genuen, eta giro bikaina, eta jarduera ugari eduki genituen, adin guztietarako: argazkien rallya; gimkana; haurrentzako maskarak, puxikak eta puzgarriak; bazkaria lagunartean; euskal abesti herrikoiak, trikitixa eta guzti, eta disko festa.

Amaitzeko, argazki rallyan aurkeztutako argazki batzuk ikusi genituen, eta horietako hiruren egileek **Lur Denok** proiektuak prestatutako saski bana jaso zuten.

Parte hartu zuten taldeetako pertsona batzuek zenbait galderari erantzun zieten, beren erakundeen izenean, eta haiek emandako erantzunek ongi islatzen dute jardunaldiaren arrakasta.

Honako hauei egin genizkien galderak zehazki: **ner group**-en sartu berri den GASHOR proiektuko zenbait kide, lehen aldiz joan zirenak **ner**

egunera; gaurdaino egindako **ner egun** guztietan parte hartu duen PANELFISA proiektuko kide batzuk; eta antolakuntza taldeko kide batzuk (Laura García eta Marta Egido WALTER PACK proiektukoak, Susana Ortega EBI proiektukoa, Fito Gonzalez Lancor proiektukoa, Mikel Garitaonandia EKIN proiektukoa eta Juanje Anduaga **ner group**-ekoa).

Horien iritziaz gainera, Igotz López Zamudioko alkatearena ere jaso genuen, jardunaldian parte hartu baitzuen gonbidatu gisa.

Hona hemen haien iritziak.

GASHOR

Lehen aldiz parte hartu zuten **ner egunean**.

*Zer moduz joan da zuen lehen **ner eguna**?*

Oso ondo. Lehen aldiz etortzeaz gain, gutako batzuk jardunaldia antolatzen ibili gara. Aukera izan dugu **ner** taldeko beste proiektu batzuetako gizon-emakumeak ezagutzeko eta haiekin hitz egiteko.

Jardunaldiaren antolaketan oso une onak izan genituen, eta **ner egunean** familia giro atsegina nabarmentzen da.

*Zer iruditzen zaizue **ner group**-ek urtero antolatzea jardunaldi hau? Baliagarria iruditzen zaizue **harreman estilo berria** sendotzeko?*

Beharrezkoa iruditzen zaigu. Gure estiloa ezagutzera ematen diogu mundu guztiari, eta batzuetan badirudi zailagoa dela erakundearen barruan zabaltzea.

ner egunean lanetik kanpo egin dezakegu hori, jai giroan, eta **ner group**-eko pertsona eta proiektuen arteko hurbilketa errazagoa da.

2014an berriz etorriko zarete?

Ahal izanez gero, hementxe egongo gara, eta, ahal bada, aurten baino pertsona gehiago.

PANELFISA

ner egun guztietan parte hartu dute.

*Zer moduz ari zarete pasatzen 2013ko **ner egunean**?*

Oso ondo. Puntuazioa, 10etik 8.

*Gaurdaino, **ner egunaren** edizio guztietan parte hartu duzue. Zer iruditzen zaizue jardunaldia, **ner group**-i eta **harreman estilo berriari** dagokionez?*

Oso ondo dago. Jendea ezagutzeko eta festa polita egiteko balio du. Gutako batzuek uste dute goizeko jolasetan ez dutela helduek eta haurrek parte hartzen (bakoitza den modukoa da), baina URTXINTXAko kideekin gautzen ditugun goizeko jolas eta jarduerak egokiak dira haurrentzat, eta asko gozatzen dute.

Arratsaldeko jarduerekin guztiak ari gara ondo pasatzen, haur eta heldu.

2014an berriz etorriko zarete?

Bai, noski.

ner eguna antolatu zuen taldearen ordezkaritza

Honako hauek dira: Fito González (Lancor), Mikel Garitaonandia (EKIN), Marta Egido eta Laura García (WALTER PACK), Juanje Anduaga (**ner group**) eta Susana Ortega (EBI). Batzuk aurretik ere aritu izan dira antolakuntza lanetan; beste batzuk berriak dira.

Nolakoa izan da 2013ko ***ner eguna*** *antolatzeko lantaldean izan duzuen esperientzia?*

Esperientzia positiboa. Horrelako ekitaldi bat antolatzeko, antolakuntzako taldeak, **ner group**-eko proiektu elkartu guztietako kideek osatuak, hainbat bilera egin behar izaten ditu, helburu bakarra lortzeko: ospakizuna arrakastatsua izatea.

Pertsona guztiak desberdinak gara, eta bakoitzak bere esperientziak eta ikuspuntuak dauzka. Bilera horietan, aukera izan dugu esperientziak eta ikuspuntuak trukatzeko, monotoniatik ihes egiteko eta beste ikuspegi batzuk ezagutzeko. Bilera horietatik adiskidetasun berriak jaio dira, eta, kasuren batean, partaideek partekatu egin dituzte eguneroko jardunean aplikatzeko irtenbide erabilgarriak.

Bizipen atsegingarria izan da guztiontzat, eta antolakuntzako dinamika, hiru talde aktibotan banatua (azpiegiturak, jarduerak eta janaria), ohi modukoa izan zen ospakizunerako aurreikusita genuen data iristeko egun gutxi batzuk falta ziren arte.

Orduan, jakinarazi ziguten ez zegoela **ner eguna** aurreikusita genuen tokian egiteko aukerarik, eta oso denbora gutxian tokia aldatu behar izan genuen, eta ekitaldia Zamudion antolatu.

Ez zen erraza izan, baina azkenean dena ongi irten zen, eta kokaleku berria ezin hobea izan zen partaideek egunaz gozatzeko.

Gozamena da gauza guztiak ezin hobeto irteteko konpromiso sendoa hartzen duten pertsonekin lan egitea. Denok egin behar izan genituen ahalegin handiak, baina merezi izan du.

Zuen iritziz, lortutakoak bete du taldeak ezarritako helburua?

Bai, zalantzarik gabe. Azkenean, antolakuntza taldearen eta gainerako laguntzaileen dedikazioari esker, den-dena primeran antolatuta geratu zen, eta aurreikusitako moduan atera zen. Hortaz, aurreikuspenak bete ziren.

Antolakuntza taldeko kideak boluntarioak badira, euren esku dagoen guztia egiten dute, eta emaitza ona izaten da beti.

Aipatzekoa da, baita ere, egunean bertan giro bikaina izaten dela eta bertaratuak prest egoten direla edozertan laguntzeko.

Zer moduz pasatu zenuten?

Oso ondo. Behar zen guztian laguntzen ibili ginen, mahaiak antolatzen, **Lur Denok**-ek ekarritako tomateak zuritzen entsaladak prestatzeko, barran lanean eta beste hainbat zereginetan; baina bazkal aurreko eta bazkalosteko une oroz eta harremanez gozatu genuen, eta oso pozik geratu ginen, elkarrekin ikusten genuelako jende ezaguna nahiz beste proiektu batzuetako jende ezezaguna, helburu bakar bat zutela: ahalik eta ondoen pasatzea.

Beraz, eguna polita eta alaia izan zen, eta eguzkia ere lagun izan genuen. Bizipen polita izan da, bai antolakuntza taldeko beteranoentzat, bai kide berrientzat, zeinak lehen aldiz parte hartu zuten **ner egunean**. Eragozpenik izan ezean, hantxe egongo gara datorren urtean ere.

Igotz López, Zamudioko alkatea

Igotz López Zamudioko alkatearen iritzia ere ezagutu nahi genuen, **ner egunean** parte hartu baitzuen, gonbidatu gisa, bere familiarekin. Zamudio oso herri industriala da, Zamudioko Parke Teknologikoaren egoitza, eta hori horrela izanik, bertako alkatearen ikuspuntua ezin hobea da, ez baitu **ner group**-en lan egiten baina gurekin izan baitzen ekitaldian.

*Jarduera honetan, **ner group** osatzen duten erakundeetako pertsonak eta haien familiak urtean behin elkartzen dira, harremanak estutzeko eta jai giroan eta lagunartean igarotzeko eguna. Zer iruditzen zaizu?*

Aukera paregabea iruditzen zait **ner group**-en talde espiritua sendotzeko, arlo profesionalean baino gehiago arlo pertsonalean. Zamudion bildutako pertsona horiek guztiek familia oso bat osatzen dutela erakusteko aukera bikaina da.

Aurten zu ere bertan izan zara zure familiarekin. Zer moduz pasatu duzue?

Egun polita pasatu dugu giro lasaian, guztiok bat eginda, haur eta heldu. Gainera, enpresa proiektu sozial batekiko konpromisoa hartua duen jendea ezagutu ahal izan genuen, eta hori ez da oso ohikoa.

Laburpena…

2013ko **ner egunean** parte hartu zuten pertsona batzuen iritziak irakurrita, argi eta garbi ondoriozta dezakegu jardunaldia oso arrakastatsua izan zela. Horrek indarrak ematen dizkigu 2014an beste edizio bat egiteko eta ilusio osoz antolatzeko.

Eskerrik asko guztioi.

Datorren urtera arte**!**




ner eguna

X. Kapitulua

HEMEN GAUDE NER GROUP-EKO PERTSONAK

Liburu honetan kontatutako esperientzien protagonistok ezagutu gaitzazuela nahi dugunez, kapitulu honetan familia argazki batzuk erakutsiko dizkizuegu. Gehienak batzarretan egindakoak dira, horiek baititugu guztion topaleku; gainerako irudiak hainbat testuingurutan ateratakoak dira: proiektuko ohiko egun bat, kanpoan plan bat egin genuen egun bat, etab.

Hauek gara proiektuko kideak: Ampo, Arreche, Ebi, Ekin, Estudio K, Gashor, Goiko, Grip-on, Icaza, K2K, Kondia, Lancor, Lejarreta, Logos, Panelfisa, Royde, Sarein, Trebeki, Urtxintxa, WalterPack eta Zubiola.





Ampo

AMPO, S. Coop. http://www.ampo.com





Arreche

Talleres Arreche, S. A. http://www.arreche.es





Ebi

EBI Talleres Electrotécnicos, S. A. http://www.ebielec.com/





Ekin

EKIN, S. Coop. http://www.ekin.es



Estudio K

Estudio K, S. Coop. L. http://estudiok.es/





Gashor

Equipos de Panificación, S. Coop. http://www.gashor.com/





Goiko

TTT Goiko, S. A. http://www.grupottt.com/



Grip-on

Grip-on Tools, S. A. http://gripon.es/



Icaza

Icaza Oficinas Integrales, S. A. http://icaza.es/



K2K

K2K emocionando, S. L. http://www.k2kemocionando.com/





Kondia

Kondia, M. E. Taldea S. L. http://www.kondia.com





Lancor

Lancor 2000, S. Coop. http://www.lancor.es



Lejarreta

Lejarreta Seguridad, S. L. http://www.lejarreta.com/





Logos

Logos, S. Coop. Cooking & Living http://www.logoscoop.com





Panelfisa

Panel Fijaciones, S. Coop. http://www.panelfisa.es



Royde

Royde, S. Coop. http://www.royde.com/



Sarein

Sarein Sistemas, S. L. http://www.sarein.com/



Trebeki

Trebeki Combining Efforts, S. L. http://www.trebeki.org/



Urtxintxa

Asociación Urtxintxa Atsedenaldiko Hezitzaileen Eskola
http://www.urtxintxa.org/



Walter Pack

Walter Pack, S. L. http://www.walterpack.com/



Zubiola

Zubiola, S. Coop. http://www.zubiola.es

I. Eranskina

GURE ARGITALETXEA: LOSLIBROSDEK2K.COM

Oso gustuko dugu gure bizipenen berri ematea haiei begirako interesa agertzen duen orori. Ia egunero egiten dugu hori, beste bide batzuen artean, Interneteko argitalpenen bidez, gure orrian, http://www.k2kemocionando.com/, eta gure Gaur Egunean, http://k2kemocionando-novedades.blogspot.com/. Bi helbideetan dauzkagu dozenaka dokumentu, esperientzia, elkarrizketa, aipamen eta abar estekatuta, egiten ari garenari buruzkoak eta **harreman estilo berriarekin (ner)** zerikusia duen orori buruzkoak, hori baita gure oinarrizko motorra.

Gardentasuna eta eskuzabaltasuna funtsezkoak dira **harreman estilo berriaren** baitan, eta bi balio horiekiko koherentziagatik —hori ere funtsezkoa da **ner**-en—, partekatu egiten ditugu gure bizipenak, gure ideiak eta gure esperientziak. Atsegin dugu bizi dugunari buruz hitz egitea eta horrek zerbaitetarako balio izatea beste pertsona eta erakunde batzuei, edo kezka, ideia edo galderaren bat sorraraztea; azken finean, hazia nolabait landatzea, txikia bada ere, noiz edo noiz fruiturik eman dezan.

Zenbaezinak dira jardunbide horren ondorioz sortu diren harremanak eta kontaktuak, eta horrek ez du frogatu besterik egiten, beste behin, hazia landatuz gero uzta jasotzen dela eta emandakoaren arabera jasotzen dugula, eta ugarituta.

Horregatik jaio ziren K2Kren Liburuak esperientziak eta ezagutzak partekatzeko, eta, hortik haraindi, espazio eta une egokiak sortzeko bizipen zabalak agertzeko —hala nola proiektu baten biografia edo **ner**-en ibilbidea urtebetean barrena—, eta etorkizuneko ikuspegi bat emateko, hitzaldi batean, blog bateko orri batean edo sare sozial bateko eguneraketa batean eman daitekeena baino handiagoa. Azken finean, liburu baten espazioa eta denbora.

K2K emocionando izan aurretik, Koldo Saratxagak bi liburu argitaratu zituen:*¿Sinfonía o jazz?*, Luxio Ugartek Koldori egindako elkarrizketa luzea, eta *Harreman-estilo berri bat. Egiteko dagoen organizazioen aldaketarako*,

Koldok berak idatzia. Liburu bakoitza argitaletxe batek argitaratu eta banatu zuen, ohiko bideetatik.

K2K-ko taldean argitalpen lan hori garatzeko beharra aztertu genuen, baina alderdi horretan ere ez genuen kultura tradizionalaren mende jarri nahi; gure argitalpenak **ner** balioetan sakontzeko beste aukera bat izatea nahi genituen.

Handik aurrera, K2Kren Liburuak sortu genituen: *Arrakasta konfiantza izan zen,* Koldo Saratxaga eta Jabi Salcedorena; *Jabeek boterea utzi nahi ez dutenean,* Oscar Garcíarena, *Sentimenduak, pentsamenduak eta errealitateak,* Koldo Saratxagarena, eta bizipenei buruzko liburuak, dagoeneko bilduma bat osatzen dutenak: *ner bizipenak 2011. Bere protagonistek kontatutako beste enpresa errealitate bat*; *ner bizipenak 2012. Beste enpresa errealitate bat, euren protagonistek kontatua* eta 2013ko hau.

Gure liburu guztiak oso modu berezian eta ez oso ohikoan argitaratzen eta banatzen ditugu. Hasteko, gure argitalpenak Creative Commons baimen batekin ematen ditugu argitara, eta, hortaz, copyrightak erabiltzen dituztenek ez bezala, gu ez gara sentitzen gure lanen jabe. Ezin gara jabe izan, argitalpen horietan beste pertsona askorekin partekatutako esperientziak eta bizipenak kontatzen baititugu eta, hortaz, ausardia hutsa izango bailitzateke gure aldetik horiek gure jabetzako bilakatzea. Aitzitik, gure liburuak nahi duen edonork erabil eta kopia ditzake, baldintza batzuek beteta: egiletza K2Kren Liburuak taldeari aitortzea, erabilpen komertzialik ez egitea eta ez erabiltzea guk darabilguna baino murriztaileagoa den jabetza lizentziarik.

Horrez gainera, gure webgunean, http://loslibrosdek2k.com, gure liburuak eskuragarri daude, nahi dituenak askatasunez jaitsi ditzan. Uste sendoa dugu partekatzea funtsezkoa dela gure bizitzako alderdi guztietan, eta are gehiago ezagutzen, esperientzien eta bizipenen kasuan. Guztiz beharrezkoa dela eta pertsonalki nahiz profesionalki aberasten gaituela uste dugu. Hori dela eta, gure liburuak denen eskura daude, salbuespenik gabe, on-line irakurtzeko, jaisteko edo/eta beste pertsona batzuekin partekatzeko.

Eta azkenik, argitaratzeko eta banatzeko ez-ohiko modu honen hirugarren hanka gure liburuen prezioa da: gure webgunean doan jaitsi badaitezke ere, ez gara erabat doan izatearen aldekoak, sarean askok «maitasunaren ekonomia» deritzotenaren aldekoak baizik. Hau da, gure irakurleei zera proposatzen diegu, gure liburuen truke egoki iruditzen zaiena ordain dezatela, edo haien ustez balio dutena, edo ahal dutena,

edo ongi datorkiena. Azken finean, ez dugu nahi norbait gure argitalpen bat ezin eskuraturik ibiltzea edo «pirateatzen» ibiltzea hura ordaintzeko dirurik ez duelako. Argitalpenen xedea gure ideiak eta esperientziak hedatzea da, ez dirua irabaztea.

Hori horrela, gure liburuak eskuratzeko zerbait ordaindu nahi dutenen ekarpena K2K bazkide sortzaile duen **ner group** proiektuaren egitasmo sozialetara bideratzen dugu oso-osorik (http://www.nergroup.org).

Horiek dira, bada, K2Kren liburuekin dauzkagun motibazioak eta honako hauek gaurdaino, 2013ko ekainera arte, lortutako emaitzak. Batzuen ustez bikainak izango dira, eta beste batzuen ustez, berriz, txiki-txikiak; edonola ere, gu oso-oso harro gaude.

DATOS Y RATIOS DE LOS LIBROS DE K2K					
PERIODO		TOTAL 2010	TOTAL 2011	TOTAL 2012	TOTAL 2013
DATOS	Días	263	365	366	365
	Descargas de EEFLC	4.239	1.621	2.545	2.854
	Descargas de CLPNQCEP	0	1.303	2.105	1.591
	Descargas de EN2011			1.401	1.618
	Descargas de SPyR			1.733	2.124
	Descargas de EN2012				416
	Descargas TOTALES	4.239	2.924	7.784	8.603
	Visitas a la web	8.026	4.741	5.532	4.991
	Donaciones	221	43	54	28
	€ Donados	3.307	919	961	418
RATIOS	Descargas/Día EEFLC	16	4	7	8
	Descargas/Día CNLPNQCEP		4	6	4
	Descargas/Día EN2011			6	4
	Descargas/Día SPyR			8	6
	Descargas/Día EN2012				13
	Descargas Totales/Día	16	8	21	24
	Visitas/Día	31	13	15	14
	Descargas/Visitas (%)	53	62	141	172
	Donaciones/Descargas (%)	5,2	1,5	0,7	0,3
	€/Donaciones	15,0	21,4	17,8	14,9
	€/Descargas	0,78	0,31	0,12	0,0

Zer aurkituko dugu harreman estilo berrira (NER) hurbilduz gero? Zer da NER gaur egun, sortu zenetik bi hamarkada baino gehiago igaro ostean, 22 urtez *made by ner* aritu ostean? Aurreko bi liburukien ildo beretik, *ner bizipenak 2013* izeneko liburu honetan ere bizipenek eskaintzen dizkigute erantzunak hitzek eskaini beharrean.

Liburua ireki orduko, iraultza egiteko gonbidapena jasoko dugu: «Gure bizitzan txotxongilo izateari utzi eta aktore bilakatzeko unea iritsi da», dio Koldo Saratxagak aitzinsolasean. Pertsonak garela eta gizartean beste gizaki batzuekin batera bizi garela aintzat hartzera bideratutako iraultza da. NER estiloa erabiltzeko gonbidapena da; bitartekari batzuek jatekoa eta bizitzako beste oinarrizko behar batzuk ere merkantzia bilakatzea onartzen duen gizartearentzako gonbidapena; desoreka sozialak dakartzan arren eta nahigabea sorrarazten dion arren (eta eskerrak hori behintzat sorrarazten dion) gutxi batzuek ezarritako ordena onartzen duen gizartearentzako gonbidapena.

«Hiru dira, besteak beste, partaidetza handiagoa eta harreman sakonagoak oinarri dituen gizartea lortzeko funtsezko alderdiak: etika, hezkuntza eta ingurumeneko gaiak, mundu iraunkorragoa eskaintzen digutenak, alderdi ekonomikoarekin batera, pertsonen ongizateari lotutako alor guztietan.»

Koldo Saratxagak horrela laburbiltzen duen sentitzeko, pentsatzeko eta jarduteko modu hori erabiltzen dute ner group-en elkartuta dauden 22 proiektuk, eta horren adibide dira liburu honetan jasota dauden esperientziak. Bizipen horietako gehienak ekonomiaren eta enpresaren arlokoak dira, baina gizartearekiko konpromisoari buruzko kapituluan ageri diren ekimenak gainerako arloetakoak baino ugariagoak dira ia-ia. Kontakizun guztiek badute ezaugarri komun bat: pertsonak dituzte protagonista.

K2K
emocionando